



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Samskaping i oplevelsesparker

Hvordan kan menneskelige ressourser benyttes i samskaping av oplevelser?

Kvinen, Tor Geir

DOI (link to publication from Publisher):
[10.5278/vbn.phd.hum.00012](https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00012)

Publication date:
2015

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Kvinen, T. G. (2015). *Samskaping i oplevelsesparker: Hvordan kan menneskelige ressourser benyttes i samskaping av oplevelser?* Aalborg Universitetsforlag. Ph.d.-serien for Det Humanistiske Fakultet, Aalborg Universitet <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00012>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



SAMSKAPING I OPPLEVELSESPARKER

HVORDAN KAN MENNESKELIGE RESSURSER
BENYTTES I SAMSKAPING AV OPPLEVELSER?

CO-CREATION IN AMUSEMENT PARKS

HOW COULD HUMAN RESOURCES BE USED
IN CO-CREATION OF EXPERIENCES?

AV
TOR GEIR KVINEN

PH.D. AFHANDLING 2015



AALBORG UNIVERSITET

Samskaping i opplevelsesparker
Hvordan kan menneskelige ressurser
benyttes i samskaping av opplevelser?

Co-creation in amusement parks
How could human resources be used
in co-creation of experiences?

AV
TOR GEIR KVINEN



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

PH.D. AVHANDLING 2015

Thesis submitted: April, 2015

PhD supervisor: Prof. Jens F. Jensen
Aalborg Universitet

PhD committee: Lektor, Søren Bolvig Poulsen, Aalborg Universitet
Førsteamanuensis, Dorte Eide, Universitetet i Bodø
Seniorforsker, Kirsti M. Hjemdahl, Agderforskning

PhD Series: Faculty of Humanities, Aalborg University

ISSN (online): 2246-123X
ISBN (online): 978-87-7112-180-3

Published by:
Aalborg University Press
Skjernvej 4A, 2nd floor
DK – 9220 Aalborg Ø
Phone: +45 99407140
aauf@forlag.aau.dk
forlag.aau.dk

© Copyright: Tor Geir Kvinen

Printed in Denmark by Rosendahls, 2015



CV

Tor Geir Kvinen er ansatt som høyskolelektor ved institutt for ledelse og organisasjon på Handelshøyskolen BI (BI Norwegian Business School). I 15 år har han vært tilknyttet BI som foreleser på bachelor- og masternivå. Han foreleser innen fagområdene human ressource management, co-creation, opplevelsesøkonomi, endringsledelse, prosjektledelse, coaching og flere andre kurs.

I over 20 år har Tor Geir gjennom firmaet Kvinen Consult AS jobbet med kurs- og konsulenttjenester for private og offentlige virksomheter i Norge.

Tor Geir har en 4-årig cand.mag.grad fra Universitetet i Stavanger og Master of Management fra Handelshøyskolen BI.

Samskaping i opplevelsesparker

Hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser?

Co-creation in amusement parks

How could human resources be used in co-creation of experiences?



Ph.D-avhandling Tor Geir Kvinen
Institut for Kommunikation
Det Humanistiske Fakultet
Aalborg Universitet
2015

Forord

"There are some people who begin the Zoo at the beginning, called WAYIN, and walk as quickly as they can past every cage until they get to the one called WAYOUT, but the nicest people go straight to the animal they love the most, and stay there."

Kilde: Introduksjonen til Ole Brumm eller Winnie The Pooh, Milne, 1926

Avhandlingen har blitt gjennomført i samskaping med en rekke mennesker. Første takk går til min kunnskapsrike veileder Jens F. Jensen. Ellen Kathrine Nyhus har bidratt til god strukturert biveiledning. Anne Ryen, Kjell Grønhaug og Morten Abrahamsen har gitt inspirerende faglig veiledning i avhandlingens siste fase.

Fårup Sommerland, Nordsøen Oceanarium, Skallerup Seaside Resort og LEGO har gitt meg tilgang til data. Hovedcase og mest samarbeid har jeg hatt med ledere, ansatte, gjester og dyr i Kristiansand Dyrepark. Åpenhet og dialog ble muliggjort av Reidar Fuglestad og Per Arnstein Aamot. Takk til Color Line og min største sponsor Sørlandets Kompetansefond.

Ved Handelshøyskolen BI har jeg blitt inspirert av kunnskapsrike kolleger og studenter. Kris Haanes har vært min gode kollega og leder. Uten Kris hadde jeg aldri startet. Min opplevelsesvenn Atle Homme har vært en inspirerende og nyttig sparringspartner. Mest samskaping har jeg hatt med Kjetil Aukland. Vi jobber sammen og omgås på fritiden gjennom jakt, trening og annet som gir livet mening. Jeg vil takke familie og venner for utholdenhet og støtte dere har gitt meg i arbeidet med avhandlingen.

Avhandling vil jeg tilegne de to som betyr mest i livet mitt. Min kjære Anne Britt, fordi du har vært min trofaste og beste coach i livet. Og selvsagt Anders, vår sønn som gjennom samskaping med familie og venner er blitt et fantastisk menneske.

Tor Geir Kvinen, 2015.

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
ENGLISH SUMMARY	8
SAMMENDRAG.....	11
1. INNLEDNING.....	14
1.1 POSISJONERING OG AVGRENSNING AV FORSKNINGSFELTET.....	17
1.1.1 <i>Opplevelsesøkonomisk forskningsposisjonering.....</i>	<i>18</i>
1.1.2 <i>Posisjonering fra co-creation, service og HRM som forskningsfelt</i>	<i>23</i>
1.1.3 <i>Avgrensning av forskning i opplevelsesparker</i>	<i>27</i>
1.2 PROBLEMSTILLING	34
1.3 AVHANDLINGENS OPPBYGGING.....	36
2. TEORI.....	38
2.1 OPPELVESESØKONOMI.....	39
2.1.1 <i>Opplevelsesdesign gjennom en prosessuell tilnærming.....</i>	<i>41</i>
2.1.2 <i>Opplevelsesområder for iscenesettelse med kunden som deltaker</i>	<i>43</i>
2.1.3 <i>Autentisitet av opplevelser.....</i>	<i>46</i>
2.2 CO-CREATION TEORI	49
2.2.1 <i>Co-creation i opplevelsesområder.....</i>	<i>49</i>
2.2.2 <i>Tjenestedominant logikk (Service Dominant Logic).....</i>	<i>52</i>
2.2.3 <i>Serviceprosessen (The Service-Profit Chain)</i>	<i>54</i>
2.2.4 <i>DART-prinsippet.....</i>	<i>55</i>
2.2.5 <i>Co-creation gjennom brukergenerert innhold og innovasjon.....</i>	<i>57</i>
2.2.6 <i>Servicepyramiden</i>	<i>60</i>
2.2.7 <i>Human resource i co-creation.....</i>	<i>61</i>
2.2.8 <i>Forpliktelsesbasert human resource og Teori Y.....</i>	<i>65</i>
2.2.9 <i>Empowering leadership og superledelse</i>	<i>69</i>
2.2.10 <i>Utvikling av samhandlingskompetanse.....</i>	<i>70</i>
2.3 OPPSUMMERENDE DEL FOR TEORI	76

3. METODE.....	78
3.1 CASESTUDIER OG EMPIRI.....	78
3.1.1 Strategi for valg av cases.....	79
3.2 DATAINNSAMLING	81
3.2.1 Kvalitative forskningsmetoder.....	82
3.2.2 Fokusgrupper	85
3.2.3 Intervju	86
3.2.4 Observasjon og deltakende observasjon.....	86
3.2.5 Metode- og datatriangulering.....	87
3.2.6 Oppsummerende del innsamling av data.....	88
3.3 DATAANALYSE.....	89
3.3.1 Metodisk analyse av data.....	89
3.3.2 Strukturert presentasjon av respondenter.....	91
4. CASEPRESENTASJONER	95
4.1 KRISTIANSAND DYREPARK	95
4.2 FÅRUP SOMMERLAND	98
4.3 SKALLERUP SEASIDE RESORT	100
4.4 NORDSØEN OCEANARIUM	102
4.5 LEGO	104
5. ANALYSE OG RESULTATER AV EMPIRI OG TEORI.....	108
5.1 OPPLEVELSESOMRÅDER FOR SAMSKAPING AV OPPLEVELSER.....	108
5.1.1 Plassering av samskapende opplevelser etter kategorier	108
5.1.2 Opplevelsesområder for samskaping i Kristiansand Dyrepark.....	110
5.1.3 Opplevelsesområder som er best egnet for samskaping i utvalgte cases	124
5.2 HUMAN RESOURCE I SAMSKAPING AV OPPLEVELSER.....	127
5.2.1 Strategisk forankring og organisasjonsmessig design.....	127
5.2.2 Aktørenes roller og verdier for samskaping av opplevelser	129
5.2.3 Utvikling av en samskapingskultur.....	133

5.2.4 Integrert samskapende opplevelseslæring	138
5.3 DEN SAMSKAPENDE (CO-CREATIVE) ORGANISASJON	144
5.3.1 Lederskap av den samskapende (co-creative) organisasjon.....	144
5.3.2 Samskapende medarbeiderskap.....	148
5.3.3 Samskapende brukerskap.....	151
5.3.4 Organisatorisk samskapingskjede	154
6. KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER.....	157
6.1 IMPLIKASJONER OG FORSKNINGSBIDRAG.....	157
6.2 PERSPEKTIVER FOR FREMTIDIG FORSKNING.....	162
LITTERATURLISTE	164
VEDLEGG 1. LITTERATURTABELL MED VITENSKAPELIG ARTIKLER OG BØKER MED RELEVANTE FORSKNINGSRESULTATER.....	179
VEDLEGG 2. INTERVJUGUIDE	195
VEDLEGG 3. POSTSKRIFT (EFTERSKRIFT) TIL AVHANDLINGEN	197

Vedlegg 3 postskrift (efterskrift) er svar på bedømmelsesutvalgets fire spørsmål i innstilling av 22.12.2014. Litteraturliste for postskrift er plassert bakerst.

Figurer

Figur 1 Avgrensning av forskningsfelt.....	18
Figur 2 Actors involved in creating a meaningful experience.....	20
Figur 3 Avgrensning av oplevelsessøkonomien.....	29
Figur 4 Kategorisering av opplevelser	31
Figur 5 Hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser?	34
Figur 6 The process of experiencing	42
Figur 7 Model of experience based on the interaction between user and product in context.....	43
Figur 8 Opplevelsesområder	44
Figur 9 Serviceprosessen (The Service-Profit Chain)	54
Figur 10 Co-creation av brukerdreven innhold og brukerdreven innovasjon.....	59
Figur 11 Servicepyramiden	60
Figur 12 Forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater	65
Figur 13 Den varedominante logikkens skiller og inndelinger	68
Figur 14 Læring som sykklisk prosess	72
Figur 15 Hvordan taus- og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre	73
Figur 16 Utvikling av samhandlingskompetanse	75
Figur 17 Studier av sosiale fenomener gjennom kvantitative studier av utbredelse og kvalitativt orientering gjennom mening og innhold	84
Figur 18 Skallerup Seaside Resort 10 verdier	101
Figur 19 Kategorisering av forskningscases opplevelsestilbud.....	109
Figur 20 Opplevelsesområder i Kristiansand Dyrepark	121
Figur 21 Aktørenes roller for forpliktelsesbasert samarbeid basert på tillit	132
Figur 22 HR-kultur for samskaping av opplevelser	136
Figur 23 Pyramide for samskapende opplevelser (Samskappingspyramiden)	138
Figur 24 Samskappingsstjernen for dyreoppvelser	140
Figur 25 Integrert samskapende opplevelseslæring gjennom adaptiv fleksibilitet.	142
Figur 26 Medarbeiderskap gjennom Teori Y	150
Figur 27 Autentisitet i opplevelsesbasert samskaping for brukerskap	153

Figur 28 Organisatorisk samskapingskjede (Samskapingskjeden)	155
Figur 29 Doing case study research: A linear but iterative process	201
Figur 30 Systematic combining approach in case research	235
Figur 31 Avgrensning til syv forskningsfelt.....	239
Figur 32 Faser for avgrensning og posisjoner av forskningsfelt fra litteratur	241
Figur 33 Opplevelsesområder med "sweet spot"	254

Tabeller

Tabell 1 Topp 10 temaparker i verden etter antall besøkende for 2013 etter prosentvis vekst fra 2012	15
Tabell 2 Opplevelse som selvstendig produkt eller som opplevelsesmessig merverdi	30
Tabell 3 Grad av kundemedvirkning og mulighet til å påvirke resultat ved ulike opplevelser	51
Tabell 4 Oversikt over empiriinnsamling i årene 2010-2014.....	80
Tabell 5 Sammenligning av casestudier og med andre forskningsprosesser.....	83
Tabell 6 Intervjuoversikt respondenter med fiktive navn etter case, dato, stilling og transkripsjonsnummer	92
Tabell 7 Åpen koding av lederskap i figur 29 (samskapingskjeden). Svar fra ledere.	222
Tabell 8 Åpen koding av lederskap i figur 29 (samskapingskjeden). Svar fra medarbeidere.....	223
Tabell 9 Analytisk koding av lederskap i figur 29 (samskapingskjeden).....	224
Tabell 10 Sammenstilling av empiri med teori for lederskap i figur 29 (samskapingskjeden)	225

English Summary

The topic of this thesis is co-creation of experiences at adventure parks. Co-creation is a term which denotes the need of customers to be co-creative and play an active role in experiences. The problem for discussion is narrowed down to a focus on the following questions: What co-creates experiences? Who co-creates experiences? How are experiences co-created? Participants involved in co-creation are called human resources. The following problem for discussion is superior: How could human resources be used in co-creation of experiences?

Research and theory on co-creation has focused on co-creation from a strategic perspective based on customers as co-producers. Less research has been made on human resources and co-creation of experiences from an overall organizational perspective. Organizational perspective stands for co-created experiences from ownership, management and employees to co-creation along with customers. In terms of research, theoretical foundation is mainly from the fields of experience economy, co-creation and human resource management. Developments of new theories are made at the intersection of the aforementioned three fields.

Research and theory is mainly rooted in these fields of study: Experience Economy and Co-Creation. Globally, the number of visitors to adventure parks is on the increase (TEA/AECOM, 2014). The thesis in question is based on case studies in Kristiansand Zoo and Amusement Park, Faarup Summerland, The North Sea Oceanarium, Skallerup Seaside Resort and LEGO. Data has been gathered from focus groups, interviews, observations, and participating observations. The main case has been Kristiansand Zoo and Amusement Park. By using comparative case studies, the number of cases increased which in turn provided an opportunity to develop a clearer model orientation (Andersen 2013, pp. 92-93). The analysis of data has been a combination of content analysis and textual analysis followed by procedural narrative analyses in order to develop connections.

Relevant research indicates that co-creation at adventure parks is at its best where there is a combination of the active areas of experience called education and escapism. In escapism the customer is actively involved as participant in the experience (Pine and Gilmore, 1999, p.

33). With a combination of education and escapism, the guests become co-creators of stories and experiences along with the "employees in front" at adventure parks. Kristiansand Zoo and Amusement Park has been through a "co-evolution": the employees have now taken a "center stage position" in which the guests are being actively involved in co-creating experiences whereas before the employees had a "back stage position" doing passive tasks with a minimum of customer contact.

Companies, employees and guests are the most significant participants in a co-creational pyramid regarding human resources in co-creation of experiences. Co-creation of experiences with animals may be illustrated by a model in the shape of a co-creational star. The participants' role relations are staging, hosting, and customer-experiencing. By relating to roles in co-creation, integrated co-creative experience learning is developed. Experience learning is achieved by "adapting" the situation in question through adaptable flexibility. Simplified, this means that a zookeeper could involve guests whenever animals are being presented, and make adjustments in accord with the competence development of guests, employees, and animals. The participants involved in this process develop their sub-skills through experience-based learning

Co-creation of experiences needs to be rooted in the strategies and values of the adventure park. The human resources at the adventure park must behave in accord with the "help to help themselves" principle by means of dialogue and involvement. Fundamentally, co-creation of experiences is based on principles which agree with theories on commitment-based human resources (Collins and Smith, 2006). Confidence and dialogue are two of the most significant factors in the co-creation of experiences.

Human resources in co-creation of experiences are undertaken in a relational chain of co-creation. Leadership is in accord with the principles of transformational and empowering leadership (Bass, 1985; Amundsen & Martinsen, 2014). Leaders act as true role models by authentic leadership (Avolio & Gardner, 2005). Co-workmanship is founded upon Theory Y which in turn is based upon confidence, responsibility, and the ability to delegate (McGregor, 1960; Manz & Sims, 1987). The guests are co-producers or co-creators of value in

accord with theories on service-dominant logic (Lusch & Vargo, 2014, p. 13).

Human resources in co-creation of experiences at adventure parks are carried out by a confidence-based chain of participants from ownership to leadership, and from employeeship to user-creation.

Sammendrag

Avhandlingens tema er samskaping (co-creation) av opplevelser i opplevelsesparker. Med samskaping eller engelske co-creation menes at gjestene må være medskapende i opplevelser. Problemstillingen er avgrenset til å fokusere på hva, hvem og hvordan samskape opplevelser. Aktørene som inngår i samskaping betegnes som menneskelige ressurser eller på engelsk human resources. Avhandlingens overordnede problemstilling er hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser.

Forskning og teori på samskaping har vært fokusert på co-creation i et strategisk perspektiv med utgangspunkt i kunder som medprodusenter. Det har vært mindre forskning på menneskelige ressurser og samskaping av opplevelser i et helhetlig organisasjonsperspektiv. Med et organisatorisk perspektiv menes samskapte opplevelser fra eiere, ledere og ansatte til samskaping med kunder. Forskningsmessig og teoretisk forankring er i hovedsak fra fagfeltene opplevelsesøkonomi, co-creation og human resource management, med utvikling av ny teori i skjæringspunktet mellom de tre fagfelt.

Opplevelsesparker viser en global vekst i antall besøkende (TEA/AECOM, 2014). Avhandlingen er basert på casestudier i Kristiansand Dyrepark, Fårup Sommerland, Nordsøen Oceanarium, Skallerup Seaside Resort og LEGO. Innsamling av data er foretatt gjennom fokusgrupper, intervjuer, observasjoner og deltagende observasjoner. Hovedcase har vært Kristiansand Dyrepark. Ved utvidelse med flere cases gjennom bruk av komparative casestudier har det gitt økt mulighet for å utvikle klarere modellorientering (Andersen, 2013, s. 92-93). Dataanalysen har vært en kombinasjon av innholds-analyse med tekstanalyse og oppfølgende prosessuelle narrativ analyser for utvikling av sammenhenger.

De forskningsmessige bidrag viser at samskaping i opplevelsesparker er best egnet med en kombinasjon av de aktive opplevelsesområdene utdanning og eskapisme. Ved eskapisme er kunden aktivt involvert som deltaker i opplevelsen (Pine og Gilmore, 1999, s. 33). En kombinasjon av opplevelsesbasert utdanning og eskapisme blir gjestene medskapere av historier og opplevelser sammen med

”frontpersonalet” i opplevelsesparkene. Kristiansand Dyrepark har vært gjennom en ”co-evolusjon” hvor ansatte tidligere hadde arbeidsoppgaver med passiv og lite kundekontakt ”bak scenen”, til å opptre på scenen som ”fronpersonalet” hvor gjestene trekkes aktivt inn i samskaping av opplevelsen.

Menneskelige ressurser i samskaping av opplevelser er de mest sentrale aktørene bedrift, ansatte og gjester som inngår i en samskapingspyramide. Samskaping av opplevelser med dyr kan illustreres med en modell som en samskapingsstjerne. Aktørenes rollerelasjoner er iscenesettelse, vertsskapsrelasjon og gjesteopplevelse. Gjennom rolleelasjoner i samskaping utvikles integrert samskapende opplevelseslæring. Opplevelseslæring foretas gjennom ”å gjøre” tilpasset den aktuelle situasjon gjennom adaptiv fleksibilitet. Forenklet sett betyr det at en dyrepasser kan involvere gjester i dyrepresentasjoner og foreta tilpasning etter hvert som dyr, gjester og ansatte utvikler sin kompetanse. Involverte aktører utvikler sine delferdigheter gjennom opplevelsesbasert læring.

Samskaping av opplevelser må forankres i opplevelsesparkens strategi og verdier. Opplevelsesparkens menneskelige ressurser må opptre i tråd med prinsippet om ”hjelp til selvhjelp” gjennom dialog og involvering. Fundamentet for samskaping av opplevelser er basert på prinsippene i tråd med teorien om forpliktelsesbasert human resource (Collins og Smith, 2006). Tillit og dialog er de viktigste faktorene for samskaping av opplevelser.

Menneskelige ressurser i samskaping av opplevelser foretas i en relasjonell samskapingskjede. Lederskap utøves i tråd med prinsippene i transformasjonsledelse og autonomibasert lederskap (Bass, 1985; Amundsen og Martinsen, 2014). Ledere opptrer som ekte rollemodeller gjennom autentisk lederskap (Avolio og Gardner, 2005). Forankring til medarbeiderskap foretas gjennom Teori Y basert på superledelse gjennom tillit, ansvar og delegering (McGregor, 1960; Manz og Sims, 1987). Gjestene er medprodusenter eller verdisamskapere i tråd med teorien fra Tjenestedominant logikk (Lusch & Vargo, 2014, s. 13).

Menneskelige ressurser i samskaping av opplevelser i opplevelsesparker foretas gjennom en tillitsbasert aktørkjede fra eierskap gjennom lederskap, medarbeiderskap til gjesteinvolvering betegnet som brukerskap.

*“The co-creation paradigm represents
the next wave of strategic marketing and management.
We need to train our students and re-train our executives
to think in terms of co-creation and platform building”
(Philip Kotler, 2014).¹*

1. Innledning

Formålet med avhandlingen er å besvare empirisk hvordan det gjennom menneskelige ressurser foretas samskaping eller engelske co-creation av opplevelser i opplevelsesparker. Med menneskelige ressurser eller engelske human resources menes når ledere, ansatte og gjester inngår som medprodusenter av opplevelser.

Videre i avhandlingen benyttes begrepene kunder, brukere og gjester. Kunder og brukere er i hovedsak begrep som relateres til teorien. Gjester benyttes som begrep i utvalgte cases med unntak av LEGO som benytter begrepet brukere. Den strukturelle tilnærming i studien besvares gjennom å besvare hvilke opplevelser som er best egnet for samskaping, aktører som samskaper, samt sentrale faktorer for samskapt opplevelser. Avsluttende forskningsspørsmål er hvilke ledelsesmodeller som benyttes for samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

Opplevelsesparker eller temaparker kan vise til en global vekst i antall besøkende fra 2012 til 2013 på 5,4 prosent. (TEA/AECOM, 2014, s. 4). På tross av en global finanskrisen har det vært en sammenhengende vekst fra 2008 til 2012 i antall besøkende i verdens største opplevelsesparker (TEA/ AECOM, 2013). Data fra den globale ”Amusement Parks and Attractions”, IAAPA² viser en global inntektsvekst i bransjen på 25 prosent i perioden 2003 til 2008 med forventet inntekstvekst på 5 prosent pr. år.

¹ Philip Kotler i anbefalinger til Ramaswamy og Ozcan, 2014

² IAAPA, International Association of Amusement Parks and Attractions,
www.iaapa.org/about-iaapa#sthash.Ovw0e70x.dpuf

Tabell 1 Topp 10 temaparker i verden etter antall besøkende for 2013 etter prosentvis vekst fra 2012

Nr.	Temapark	2013	Endring
1	Magic Kingdom Walt Disney World, FL, USA	18.588.000	6,0%
2	Tokyo Disneyland, Tokyo, Japan	17.214.000	15,9%
3	Disneyland, Anaheim, CA, USA	16.202.000	1,5%
4	Tokyo Disney Sea, Tokyo, Japan	14.084.000	11,3%
5	EPCOT at Walt Disney World, Lake Buena Vista, FL, USA	11.229.000	1,5%
6	Disneyland Park at Disneyland Paris, Marne-La-Vallée, France	10.430.000	-6,9%
7	Disney Animal Kingdom at Walt Disney World, Lake B.V., FL, USA	10.198.000	2,0%
8	Disney Hollywood Studio at Walt Disney World, Lake B.V., FL USA	10.110.000	2,0%
9	Universal Studios Japan, Osaka, Japan	10.100.000	4,1%
10	Disney's California Adventure, Anaheim, USA	7.981.000	4,0%

Kilde: TEA/AECOM. (2014, s.12-13). *The Global Attractions Attendance Report 2013*

Den dominerende aktør innen opplevelsesparker er Walt Disney. Hele 132,5 millioner personer har besøkt Disneys opplevelsesparker i 2013 (TEA/AECOM, 2014, s. 9). De åtte største opplevelsesparkene i verden er Disneyparker (TEA/AECOM, 2014, s. 12-13). Aller størst er Magic Kingdom i Florida med 18,6 millioner besøkende i 2013 (TEA/AECOM, 2014, s. 12). Tivoli i København er størst i Norden med 4,2 millioner besøkende i 2013 med en vekst på 4,1 prosent fra 2012 (TEA/AECOM, 2014, s. 13). Veksten i antall besøkende er i seg selv et interessant forskningsområde.

Foruten dominansen innen opplevelsesparker er Disney globalt dominerende innen flere andre bransjer på opplevelser og forbrukervarer. Dominansen til Disney blir betegnet som en "Disneyzation" (Bryman, 2004). En "Disneyzation" betyr at Disney gjennom sin dominans standardiserer og homogeniserer vare-, tjeneste- og opplevelsestilbudet i flere bransjer og opplevelsesparker spesielt. Kundebehandlingen til Disney betegnes som en "McDonaldization" ved å foreta et homogenisert tilbud for kundene ved at alle behandles likt (Bryman, 2004, s. 13).

En motvekt til en homogenisering og standardisering er opplevelser basert på autensitet og deltakelse fra kunder (Florida, 2002 i Pine og Gilmore, 2007, s. 4). En aktivering og involvering medfører at opplevelsesparkene kan tilby unike opplevelser for hver enkelt gjest. Foruten aktivering og involvering er det økende fokus på opplevelser som ekte, genuin og troverdige (Boswijk, Thijssen, & Peelen, 2007, s. 203). Med utgangspunkt i økt fokus på autentisk medskapelse må opplevelsesvirksomheter tilpasse sitt opplevelsestilbud for deltakelse. Det er ikke foretatt forskning i Nordiske opplevelsesparker på hvilke typer opplevelser som egner seg for utdanning og interaksjon mellom ansatte, dyr og kunder.

Deltakelse og interaksjon medfører at ansatte må trekke kunden inn i opplevelsen. En form for deltakelse kan være iscenesettelse av opplevelser for kunder (Pine og Gilmore, 1998, 1999 og 2007; Mossberg, 2007). Iscenesettelsen blir opplevelsesmessig tilrettelegging for at kunder kan delta i opplevelser. En iscenesettelse gir økte muligheter for å trekke kunder inn som medprodusenter av opplevelser. Den opplevelsesmessige- eller serviceorienterte verdiskapning blir foretatt gjennom at ulike aktører foretar co-creation eller på norsk samskaping av verdier (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch; 2004, 2006 og 2008; Grönroos, 2006; Lusch & Vargo, 2006 og 2014). Opplevelsesmessige verdier skapes gjennom at kunden er medprodusent gjennom “consumer value creation” (Sweeney & Soutar, 2001).

Verdiskapning foretas fra back-office” i organisasjon til direkte relasjon med kunden (Grönroos, 2011). Det sentrale sted for å starte samskapingsprosesser er i organisasjonen, fordi “samskapingsreisen” alltid starter i organisasjon (Ramaswamy, 2009, s. 33). Organisasjonen må ha som formål å hjelpe seg selv gjennom å hjelpe andre aktører i verdiskapningen (Lusch & Vargo, 2014). Verdiskapende samskapingsprosesser gjennom ”hjelp til selvhjelp” medfører økt fokus på organisatoriske- og ledelsesmessige tilnærminger. Et sentralt forsknings-område er hvordan det kan utvikles organisasjons- og ledelsessystem som gir mennesker og interessenter muligheter til å foreta samskaping av opplevelser for økt verdiskapning (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 99).

Dyreparker har ”i sin natur” vært sett på som passive gjennom å vektlegge natur- og kulturhistorier (Zerlang, 1989). Organisasjoner, inkludert dyre- og opplevelsesparker må i økende grad fokusere på mer aktive opplevelser (Pine og Gilmore, 1999). Blant annet er det foretatt en fenomenologisk studie av aktiviteter gjennom deltakelse, nærhet og innlevelse i Astrid Lindgrens Vimmerby, Mummiverden og Kristiansand Dyrepark (Hjemdahl, 2003).

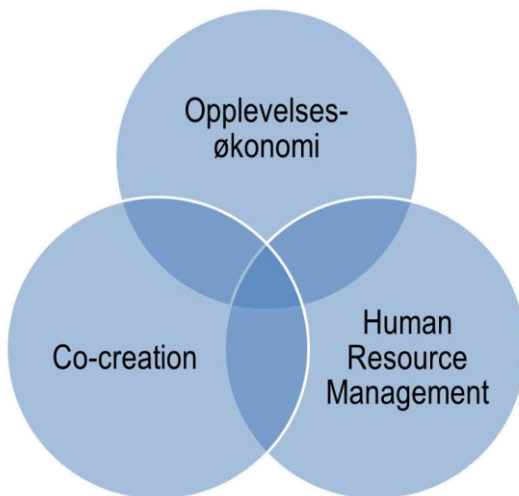
I en nylig publisert PhD-avhandling av mobile brukeropplevelser i temaparker fremheves miljømessige, sosiale og digitale kontekstuelle faktorer (Østergaard, 2014). Forskningen i nordiske temaparker berører i mindre grad hvilke menneskelige og organisatoriske faktorer som er sentrale for samskaping av opplevelser. Denne utfordringen er fokusområdet for avhandlingen gjennom empiriske casestudier i nordiske opplevelsesparker.

1.1 Posisjonering og avgrensning av forskningsfeltet

Forskningsfeltet samskaping i opplevelsesparker presenteres i de to hovedområdene opplevelsesøkonomi og co-creation. Med utgangspunkt i tidligere forskning synligjøres PhD-avhandlingens posisjonering og avgrensning. Tidligere forskning danner grunnlaget for å avgrense problemstilling samt forankring til relevant teori, metode og empiri.

I hovedområder for forskningsmessig posisjonering er human resource management plassert under co-creation. I tillegg berøres andre beslektede forskningsfelt inn under de tre forskningsfelt. For å presentere og forankre en oversikt ønskes det ikke for mange hovedområder. Problemstillingens forankring til forskningsfeltet kan illustreres i følgende modell.

Figur 1 Avgrensning av forskningsfelt



Figur 1 illustrerer i hovedsak syv områder med forskningsmessig forankring. Først rene fagområder på opplevelsesøkonomi, co-creation eller human resource management. I tillegg er det overlappende områder mellom opplevelsesøkonomi og HRM, HRM og co-creation og co-creation og opplevelsesøkonomi. For disse områdene finnes forskningsbasert viten. Det siste og mest relevante området med begrenset forskning er overlappende mellom de tre fagområdene. Avhandlingen forskningsmessige bidrag er hovedsakelig i brytningsfeltet mellom human resource, co-creation og opplevelsesøkonomi. Forskningsmessig ståsted og avhandlingens bidrag blir grundigere presisert i del for hvert fagområde.

1.1.1 Opplevelsesøkonomisk forskningsposisjonering

Avhandlingen plasseres i fagfeltet opplevelsesøkonomi (Pine og Gilmore, 1998 og 1999). Opplevelser skal gi verdi for virksomheten men også for kunder og brukere. PhD-prosjektet posisjonerer seg hovedsakelig i opplevelsesøkonomiske retninger på hva, hvem og hvordan.

Den skandinaviske tilnærmingen til opplevelsesøkonomi (Bille, 2009) henter inspirasjon fra verdiskapelse- eller iscenesettelse perspektivet (Pine og Gilmore, 1998, 1999 og 2007; Mossberg, 2007), en bransjetilnærming (DCMS, 1998 og 2001) samt en geografisk tilnærming (Florida, 2002). Avhandlingen bygger på opplevelser som verdiskapelse- eller iscenesettelse (Pine og Gilmore, 1998, 1999 og 2007).

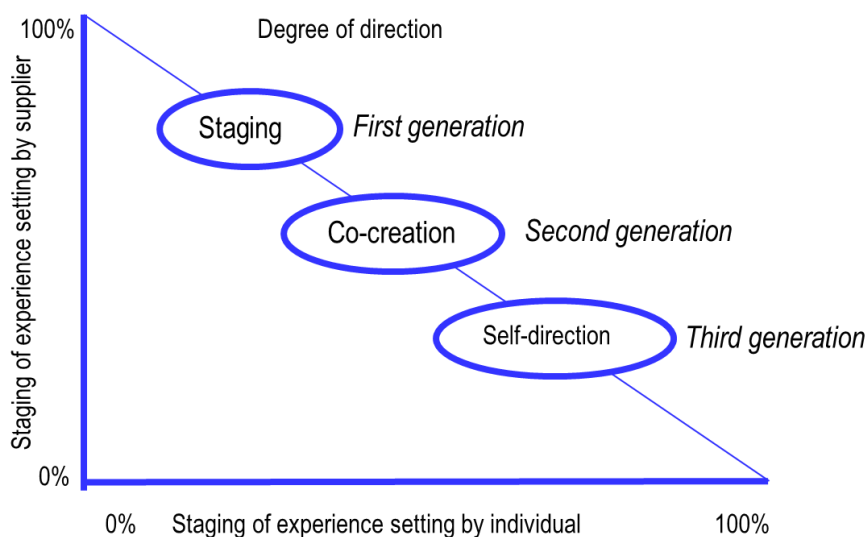
Grunnleggerne av begrepet opplevelsesøkonomi fokuserer på hvordan opplevelser kan iscenesettes for kunder (Pine og Gilmore, 1998 og 1999). En skandinavisk forskningstilnærming til reiseliv bringer inn hvordan kunden kan gå inn som medprodusent av opplevelser (Mossberg, 2007). Størst mulighet for involvering av kunder er på aktive opplevelser gjennom utdanning ved å lære og eskapisme gjennom å gjøre (Pine og Gilmore, 1998 og 1999; Mossberg, 2007). Framfor å kategorisere opplevelser er det foretatt en typologistudie av teknologi benyttet i opplevelser for reiseliv (Neuhoffer, Buhalis & Ladkin, 2013). Et opplevelshierarki viser lav teknologi illustrert med iscenesettelse og på toppen av opplevelsespyramiden er ”empowered opplevelser” gjennom teknologi basert på interaktivitet (Neuhoffer, et al., 2013). Framfor teknologi og typologi vil opplevelser være bestemmende for grad av involvering. Opplevelsesparker må tilby aktive opplevelser med utdanning og eskapisme for å involvere kunder som medskapere.

Opplevelsesvirksomheter er plassert etter opplevelsesområdene estetikk, underholdning, utdanning og eskapisme (Mossberg, 2007, s.51-53). Det er ikke foretatt en tilsvarende plassering for den enkelte opplevelsesparks opplevelses-områder. En slik oppdeling gir mulighet for å kategorisere og fokusere på aktive opplevelser som utdanning og eskapisme i det enkelte case. Gjennom en kategorisering av aktive opplevelser i den enkelte opplevelsespark gir det økte muligheter for å definere hvem, hva og hvordan samskapning av opplevelser blir foretatt.

Opplevelsesøkonomien blir fremstilt og kategorisert i et generasjonsperspektiv (Boswijk, Thijssen & Peelen, 2007 og 2012). Denne generasjonsutviklingen i opplevelsesøkonomien har betydning for plassering og tilnærming til problemstilling i avhandlingen.

Generasjonsperspektivet i opplevelsesøkonomien har en oppdeling av opplevelsesøkonomi i følgende generasjoner (Boswijk et al., 2007, s. 10 og 2012, s. 11):

Figur 2 Actors involved in creating a meaningful experience



Kilde: Boswijk et al. 2007, s. 10 og 2012, s. 11

Den vertikale akse viser grad av iscenesettelse, involvering og styring fra leverandør eller organisasjon. Horisontal akse viser grad av iscenesettelse, involvering eller styring fra et individ perspektiv. Generasjon 1.0 samsvarer med Pine og Gilmores "The Experience Economy" (Pine og Gilmore, 1998 og 1999). Brukeren blir i generasjon 1.0 iscenesatt ulike typer av opplevelser fra virksomheten. I generasjon 2.0 er brukeren medskaper av opplevelsen gjennom co-creation (Prahalad og Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Boswijk, et al. 2007 og 2012; Lusch & Vargo, 2014). Co-creation som verktøy er sentralt i det som karakteriseres som "det kommunikative samfunn" og co-creation karakterisert som andre generasjons opplevelse (Have, 2008, s. 16; Boswijk et al., 2007, s. 10 og 2012, s. 11). Generasjon 2.0

co-creation av opplevelser er fremdeles et nytt forskningsområde med behov for mer viten. For generasjon 3.0 er forbrukeren på en selvstyrt personlig reise gjennom transformasjoner (Boswijk et.al., 2007, s. 10 og 2012, s. 11). Brukeren vil i tredje generasjons opplevelsesøkonomi ha meningsfylte opplevelser de selv er med å skape.

En generasjonskategorisering gir en grov oversikt over utvikling av opplevelsesøkonomien. Kategoriseringer blir derimot for kategorisk fordi enkelte opplevelsesøkonomiske teoretiske retninger vil kunne plasseres i flere kategorier. For eksempel kan en iscenesettelsen av opplevelser være et første steg i retning av kunden trekkes inn i å skape opplevelsen. Beskrivelsen av opplevelsesøkonomi gjennom generasjoner foretas ikke av Pine og Gilmore (1998 og 1999) men er kategorisert av Boswijk et al. (2012, s. 11). Kritikken til Pine og Gilmore foretas av Boswijk et al. også for å markere avstand mellom deres posisjon på 2.0 eller 3.0 fra Pine og Gilmores 1.0 (Boswijk, et al. 2012, s. 11). Avhandlingens relateres forskningsmessig med utgangspunkt i generasjon 2.0 men bygger også på en iscenesettelse fra 1.0 samt deler fra transformasjonsperspektivet i opplevelsesøkonomi 3.0. Brukeren som medskaper (2.0) vil bli grundigere presentert og forankret til problemstilling under teoridel for Co-creation på side 49.

Opplevelsesøkonomi har ulike former for tilnærming. Den nordiske tilnærmingen til opplevelsesøkonomi kan tilnærmes gjennom å være en miks fra tre retninger (Bille, 2009, s. 1):

- i. Verdiskapning: "The Experience Economy" (Pine og Gilmore, 1998 og 1999).
- ii. Bransje: "Creative Industries" i Storbritannia (DCMS 1998 og 2001).
- iii. Geografi / kluster: "The Rise of the Creative Class" (Florida 2002).

Ovennevnte tilnærminger har alle noe med opplevelser å gjøre, men har ulik tilnærming til opplevelser. Hovedsakelig er den avhandlingens forskningsmessige tilnærming fra punkt i. verdiskapingsperspektivet (Bille, 2009, s. 1). Avhandlingens fokus er ikke på geografisk plassering eller klusteranalyse av opplevelsesparker. Punkt iii. geografi- eller klusterperspektivet er dermed ikke en del av den

forskningsmessige tilnærming. Punkt ii. Bransjeperspektivet benyttes for å kategorisere opplevelsesparker. Ut over kategorisering av opplevelsesparker er ikke punkt ii. Bransje, relevant som forskningsmessig innfallsvinkel i avhandlingen.

En interessant tilnærming er den prosessuelle tilnærming til hvordan opplevelser skapes som en sammenhengende psykologisk kjede (Boswijk, et al. 2007, s. 20). Opplevelser forklares som en indre prosess fra persepsjon og bruk av følelser til å gi mening. Spesielt interessant er den indre overgangen mellom opplevelser og meningsfulle opplevelser. Den meningsfulle erfaringsdelen ("Erfahrung") er av mer av langsiktig karakter enn selve "Erlebnis" som er mer rettet mot opplevelsesøyeblikket. Fra forskningsmessig tilnærming vil det være interessant å kartlegge om involvering av kunder i medskapelse av opplevelser i større grad vil påvirke erfaringsdelen.

Isenesettelsesperspektivet presentert over fokuserer i større grad på den ytre iscenesetting relatert til opplevelsesobjektet (Pine og Gilmore, 1998, 1999 og 2007). Et tredje perspektiv er interaksjonsperspektivet mellom kunde og produkt (Jensen, 2013). Opplevelsen hos kunde kan forklares som den indre prosess beskrevet i avsnitt over (Boswijk et al., 2007). Produkt kan i stor grad relateres til iscenesettelsesperspektivet (Pine og Gilmore, 1998, 1999 og 2007). Interaksjons-perspektivet inkluderer opplevelsessubjekt (person), opplevelsesobjekt (produkt) og sist men ikke minst interaksjon. Et annet viktig element er kontekst eller rammer for interaksjon mellom person- og opplevelsesprodukt.

Det er en forskningsmessig uenighet om sammenhenger og ulikheter mellom begrepene opplevelsesøkonomi og service. Pine og Gilmore (1999) mener opplevelser og service er like forskjellig som service er fra varer. En annen tilnærming er Tjenestedominant logikk (Service Dominant Logic) som kritiserer skillet mellom varer og tjenester (Vargo & Lusch, 2004; Lovelock & Gummesson, 2004; Lusch & Vargo, 2014). Mens Pine og Gilmore (1999) mener vi er på vei inn i opplevelsesøkonomien, så er den Tjenestedominante logikk av den oppfatning at alle økonomier er opplevelsesøkonomier (Lusch og Vargo, 2014, s. 44). I en nylig publisert PhD-avhandling på opplevelsesøkonomi konkluderes med støtte til at service og

opplevelser er to ulike kategorier for verdiskapning (Poulsson, 2014). En tredje tilnærming ser ikke hensikten i å skille service og opplevelser (Zeithaml og Bitner, 2006).

Avhandlingen tar hovedsakelig utgangspunkt i empirisk forskning fra et opplevelses-økonomisk perspektiv, men vil også hente inspirasjon fra service eller tjenesteorientert forskning. Hovedårsak for utgangspunkt i opplevelsesøkonomien er opplevelsesparkers plassering i kategorien opplevelsesvirksomheter (Ervervs- og Byggestyrelsen, 2008, s. 8).

Hele 30-40 prosent av hverdagstalen benyttes til å kommunisere med andre om subjektive opplevelser (Tamir & Mitchell, 2012, s. 8038). På tross av at mennesker benytter mye av sin tid i hverdagen til og kommuniserer om subjektive opplevelser, har det i opplevelsesparker i liten grad vært forsket på hvordan opplevelser samskapes i et organisasjonsperspektiv. Det er behov for mer strukturell vitenskapelig forskning av hvordan foreta organisatorisk design for samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

1.1.2 Posisjonering fra co-creation, service og HRM som forskningsfelt

PhD-avhandlingen har sin hovedforankring fra forskning på fagfeltet co-creation. I tillegg til forskning fra opplevelsesøkonomi er det under del for co-creation plassert delkategorier fra service eller tjenester samt human resource management.

Co-creation var i hovedsak et strategisk verktøy på overordnet nivå fokusert på strategisk konkurransefortrinn ved bruk av co-creation (Prahalad & Ramaswamy, 2004). I forskningsperioden for denne PhD-avhandling fra 2009 til 2014 har det engelske ordet co-creation utviklet seg til å bli allment brukt og akseptert gjennom det norske ordet samskaping. I størst mulig grad benyttes dermed ordet samskaping i avhandlingen.

Framfor å skille produsenter og konsumenter integreres i større grad kundene som medprodusenter av verdier. Kundene blir i økende grad sentrale aktører som medprodusenter gjennom “consumer value

creation” (Sweeney & Soutar, 2001). I Tjenstedominant logikk foretas en historisk beskrivelse av markedsteorier fra 1800-tallets industrielle produksjonssamfunn til år 2000 hvor kundene opptrer som medprodusenter gjennom co-creation av verdier (Vargo & Lusch, 2004). Verdiskapning er i endring fra en tidligere bedriftsorientering og vareproduksjon til tjenestefokusert og kundeorientert perspektiv.

Menneskelige kunnskaper og ferdigheter er blitt de mest sentrale ressursene for verdiskapning (Vargo & Lusch, 2014). Tilsvarende tilnærming foretas i service-perspektivet ved at kunder gjennom sine kunnskaper og ferdigheter bidrar til verdiskapning i nettverk sammen med organisasjonen (Arnould, Price & Malshe, 2006). Den Tjenstedominerende logikk er av den oppfatning at kunden alltid opptrer som medprodusent (Vargo & Lusch, 2004; Lusch og Vargo, 2014). Tilsvarende tilnærming foretas gjennom co-creation ved at organisasjonen og kundene skaper verdier sammen (Prahalad og Ramaswamy, 2004).

Det strategiske verdiskapingsperspektivet av co-creation er dokumentert gjennom ulike forskningsmessige tilnærminger (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Arnould et al., 2006, Lusch & Vargo, 2014). Det har blitt et økende fokus på deltakerne i verdiskapningsprosessen med et spesielt fokus på kundene som ressurser gjennom involvering. For eksempel er turistens rolle som ressurs i verdiskapningen kartlagt i nyere forskning (Prebensen, Verstø & Dahl 2013, s. 240).

En stor del av forskningen på co-creation har vært fokusert på hvorfor foreta involvering av kundene. Forskningen har i stor grad vært fokusert på siste ledd i verdiskapningskjeden gjennom kunden som medprodusent. Derimot er det mindre forskning på den interaktive prosessen for verdiskapning fra ”back-office” fram til kunden som medprodusent. Framfor å fokusere på kunder, ansatte eller bedrifter, så bør alle som inngår i en verdiskapning betegnes som aktører (Lusch & Vargo, 2014, s. 38). Den tidligere forskning har vært fokusert på co-creation fra et kundeperspektiv utenfra og inn. Denne avhandling vil ha et organisatorisk fokus på samskaping innenfra og ut. Forsknings-

messig posisjonering er et organisatorisk samskapingsperspektiv med utgangspunkt i organisasjonen.

Et forskningsmessig utgangspunkt for hvordan foreta co-creation kan forankres i gjennom Dialog, Access, Risk Assessment og Transparency eller forkortet til DART-prinsippet (Prahalad og Ramaswamy, 2004, s. 23). Co-creation foretas gjennom grunnleggende forutsetningene ved bruk av dialog, tilgang, risiko-vurdering og åpenhet. Kartlegging av DART-prinsipper vil være essensielt i PhD-avhandlingen. Hvordan benyttes DART-prinsippet og eventuelt andre prinsipper for samskaping av opplevelser. I forlengelsen av DART vil prinsippet “læring gjennom deling” være et viktig område for videre forskning på samskaping av opplevelser (Boswijk et al., 2007, s. 158). Hvilke og eventuelt hvordan vil DART og andre faktorer og verdier for samskaping av opplevelser gi seg utslag i “læring eller deling”. I en nylig publisert PhD-avhandling viser empiriske funn at direkte deltakelse for kunder i å skape opplevelser påvirker positivt effekten av å gi tilbakemelding på resultater (Poulsson, 2014, s. 146).

Samskaping av opplevelser foretas innenfor rammer og forutsetninger. Det er utviklet en servicepyramide med utgangspunkt i verdiskaping for tjenesteytende virksomheter (Andreassen, 2006). Servicepyramiden tar utgangspunkt i at det blir gitt serviceløfter, muliggjøring av serviceløfter, leveranse av service samt anvendelse av teknologi for leveranse. På samme måte som det blir gitt service-løfter, vil tilsvarende løfter bli gitt for opplevelser. Rammene for service tar på samme måte som opplevelser utgangspunkt i personalpolitikken for å kunne levere opplevelser. Serviceleveransen foretas i møtet mellom ansatte og kunder hvor verdier skapes. Det finnes ikke en tilsvarende modell for opplevelser. Servicepyramiden gir nyttig inspirasjon for utvikling av en tilsvarende modell for samskaping av opplevelser.

Samskaping av opplevelser skapes i prosesser mellom aktører på innsiden og på utsiden av organisasjonen. For å forklare opplevelsesmessig samskaping kan det hentes inspirasjon fra tjenesteproduksjon gjennom modellen for The Service-Profit Chain (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr og Schelsinger, 1994). The Service-Profit Chain tar utgangspunkt i interne forhold, eksterne

forhold og mellom bedriftens servicekonsept utvikles kundenes opplevelse av verdi. Det interne er ansattes servicekvalitet, personaltilfredshet som påvirker personallojalitet og personalproduktivitet. Den eksterne servicekvalitet påvirker kundetilfredshet, kundelojalitet samt inntektsvekst og lønnsomhet. Det er den totale sammenhengen mellom ansattes atferd gjennom servicekvalitet og kundens opplevelse som gir lønnsomhet. Modellen viser hvordan service utvikles som en sammenhengende kjede. Det er ikke utviklet en tilsvarende modell med utgangspunkt organisasjon som en samskapende kjede fra eiere til kundeinvolvering på opplevelser.

DART-prinsippet har sterke forankringer til tillit og forpliktelser (Prahalad og Ramaswamy, 2004). Tilliten oppnås når man velger å stole på noen til tross for usikkerhet (Swärd, 2013). Grunnforutsetningen for tillit i organisasjoner har sin opprinnelse fra Teori X og Teori Y (McGregor, 1960). Teori Y har sterke paralleller til utøvelse av forpliktelsesbasert human resource. Forpliktelsesbasert human resource baseres på tillit for et god sosialt klima gjennom samarbeid, felles koder som medfører kunnskapsdeling og resultater (Collins og Smith, 2006). Gjennom forpliktelsesbasert HRM fokuseres og prioriteres ansvarliggjøring av egne medarbeidere med fokus på samarbeid og langsiktighet (Kuvaas og Dysvik, 2012). Aktørers perspektiver på ressurser har betydning for behandling av mennesker. I tråd med McGregors ledelsesteorier på Teori X og Teori Y blir aktører behandlet forskjellig.

Arbeidstakere og forbrukere har blitt behandlet som uerfarne, uvitende, ikke kreative og utøvende (Lusch og Vargo, 2014, s. 133). Produsenter og ledere har blitt behandlet som erfarne, kunnskapsrike, innovative og ledende. Ansatte og forbrukere må behandles på samme måte som produsenter og ledere (Lusch og Vargo, 2014, s. 133). Lusch og Vargo vurdering av ulike aktører kan sees i sammenheng med McGregors Teori X og Teori Y (Lusch og Vargo, 2014; McGregor, 1960). Forskningen baserer seg på ansatte som "frontpersonalet" i organisasjoner. Det er ikke foretatt forskning på hvordan "frontpersonalet" i opplevelsesparker foretar samskaping av opplevelser med kunder med utgangspunkt i et organisasjons- eller HRM-perspektiv.

I et organisasjonsperspektiv vil samskaping ha forankring i ledelsestilhørighet. I superledelse er forutsetningen for ledelse at ledere kan lede seg selv, og derigjennom kan lede andre til å lede seg selv (Manz & Sims, 1987). En av målsettingene med superledelse er å gi autonomi til medarbeidere. Forskning på ”empowering leadership” eller autonomibasert lederskap viser positive effekter for utøvelse av superledelse samt ”employee empowerment” eller psykologisk eierskap for underordnede (Amundsen og Martinsen, 2014, s. 506). Forskning på GE Healthcare’s markedsavdelingen viser at åpenhet og dialog skapes gjennom en bruk av ”co-creative leadership” i alle deler av organisasjonen (Ramaswamy & Ozcan, 2014).

Opplevelser skapes i verdiskapende nettverk, eller; “experience value becomes through co-creation prosess” (Vargo & Lusch, 2004, s. 2). Verdiskapende nettverk gjennom Tjenestedominant logikk fokuserer på hvordan det skapes opplevelsesverdier og effekter av samskaping (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Vargo, 2012). Den Tjenestedominante logikk fokuserer derimot i mindre grad på ledelsesmessige og organisatoriske forutsetninger og sammenhenger fra ledelse til ”frontpersonalets” samskaping av opplevelser med kunder.

Co-creation vil representere den neste bølgen i strategisk markedsføring og ledelse (Philip Kotler i Ramaswamy & Ozcan, 2014). Det er behov for mer forskning på institusjoners rolle i utvikling av tjenestedominant logikk (Lusch & Vargo, 2014, s. 57). Det er ikke foretatt empirisk forskning i opplevelsesparker på hvilke opplevelser, faktorer og organisatoriske forutsetninger for samskaping av opplevelser. PhD-avhandlingen har som formål å bidra til mer forskningsmessig kunnskap innen ledelse og organisasjonen og menneskenes rolle for samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

1.1.3 Avgrensning av forskning i opplevelsesparker

I denne del vil opplevelsesparker som forskningsfelt forankres og avgrenses til ulike forskningsmessige teorier. I et historisk perspektiv har det å tilby opplevelse vært benyttet i flere tusen år. “In fact, it is as old as the world’s oldest profession. The Greek and Romans had an

excellent understanding of how to make money for experience. They knew how to combine “bread and games” to keep the populace subdued” (Boswijk et al., 2012, s. 4). Først på 1800-tallet ble forlystelsesparker eller opplevelsesparker en industri (Zerlang, 1989, s. 12). På tross av lang historie for opplevelsesøkonomien og opplevelsesparker, så er det først de siste tiårene at det har vært foretatt empirisk forskning på opplevelsesøkonomi og opplevelses-parker. Det er behov for utvikling av mer kunnskapsbasert teori på opplevelses-design i opplevelsesparker.

I Danmark foretar Ervervs- og Byggestyrelsen (2008, s. 8) i sin rapport en oppdeling av opplevelsesøkonomien i tre områder:

- i. Ring 1: Kreative opplevelsesområder: Kunstnerisk kreativitet er avgjørende for produksjon. Forretningsmodellen bygger på opphavsrett og er kategorisert etter ni bransjer; musikk, film & video, design, arkitektur, kunst- & håndverk, reklame, innholdsproduksjon, bøker & presse samt radio & TV.
- ii. Ring 2: Opplevelsesvirksomheter: Opplevelse som primærområde, men ikke basert på kunstnerisk kreativitet. I ring 2 inngår sport & fritid, opplevelsesparker & events, overnatting & turistbyråer samt gastronomi & natteliv.
- iii. Ring 3: Opplevelser i øvrige virksomheter. Opplevelser er et supplement til virksomhetens kjerneprodukt.

Opplevelsesparker inngår i ring 2 som en del av opplevelsesøkonomien. Oppdeling av opplevelsesøkonomien kan presenteres i følgende grafiske fremstilling.

Figur 3 Avgrænsning av oplevelsessøkonomien



Kilde: Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008, s. 8

Figur 2 over viser en plassering av casestudier på opplevelsesparker forankret i Ring 2 (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008, s. 8). I opplevelsesparker tilbys også opplevelser som inngår i Ring 1 kreative næringer. I flere opplevelsesparker foretas også musikk- og filmproduksjon. I en slik sammenheng blir opplevelsesparker også en del av de kreative næringer.

Første kategorisering av virksomheter som skiller mellom primære og sekundære opplevelser ble presentert i boken "Følelsesfabrikken" (Lund, Nielsen, Goldschmidt & Dahl, 2005). Opplevelsesøkonomien bygger på den veletablerte underholdningsindustrien som kategoriseres som primæropplevelse, mens sekundæropplevelser er en utvidelse av forretningsgrunnlaget ved å tilføre en opplevelsesmessig merverdi til en hel rekke varer og tjenester som har en annen tradisjonell primærfunksjon enn å generere opplevelser (Lund et al., 2005, s. 18; Jantzen og Vetner, 2006, s. 251). Bille og Lorentzen (2008, s. 32) skriver at "oplevelser er rene opplevelsesprodukter og serviceydelser, eller blandingsprodukter, hvori opplevelseselementer kobles til funksjonalitet eller andet produktindhold." Dette kan synliggjøres i følgende modell:

Tabell 2 Opplevelse som selvstendig produkt eller som opplevelsesmessig merverdi

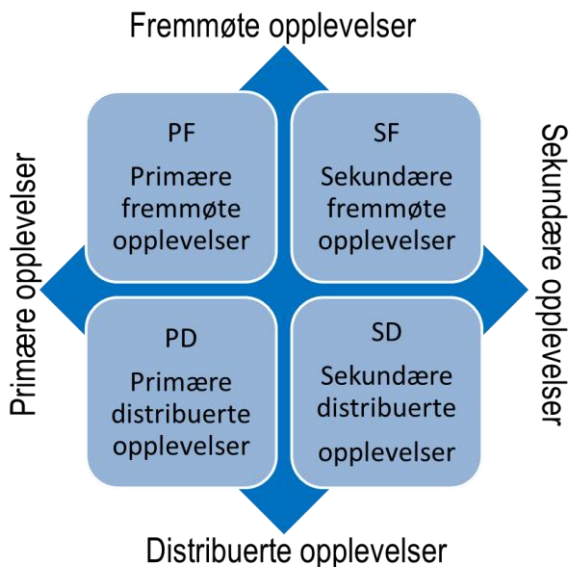
Selvstendig opplevelsesprodukt	Opplevelsesmessig merverdi
Opplevelsesparker, turistreiser, film, TV/Radio, sport, pc-spill, mv.	Produkter og tjenester med annen primærfunksjon og opplevelser som merverdi

Kilde: Lund et al., 2005, s. 18, Jantzen og Vetner, 2006, s. 251, Bille og Lorenzen, 2008, s. 32

Opplevelsesparker plasseres i kategorien selvstendige opplevelser. Den forskningsmessige tilnærming vil være hvordan selvstendige opplevelsesprodukter kan utvides eller utvikles fra et organisasjonsperspektiv. Opplevelsesparker blir karakterisert som selvstendige opplevelsesprodukt gjennom karuseller, vann-aktiviteter, konserter, teateroppsetninger, dyreshow, mv. I tillegg selger flere opplevelsesparker andre typer selvstendige opplevelsesprodukter. Det kan være filmer, PC-spill og musikk som baserer på kjente figurer fra opplevelsesparken. For eksempel selges Disney-produkter som filmer, musikk og PC-spill i Disneys ulike parker. Sekundæropplevelser er ikke en del av avhandlingens fokusområde.

Foruten om opplevelsen er primær eller sekundære, har det betydning om opplevelsen krever fremmøte eller kan opptre som distribuerte opplevelser. (Bærenholdt og Sundbo, 2007, s. 11).

Figur 4 Kategorisering av opplevelser



Kilde: Bærenholdt og Sundbo, 2007, s. 11

Figur 3 over viser om opplevelsen er primær eller sekundær samt hvor opplevelser konsumeres. Om opplevelsen er primær eller sekundær henvises til Tabell 2 Opplevelse som selvstendig produkt eller som opplevelsesmessig merverdi på side 30. I tillegg viser den vertikale tilnærming om opplevelsen krever fremmøte eller kan distribueres. Forskningscasen og problemstilling i avhandlingen er opplevelsesparker plassert i kategori A gjennom fremmøte og primære opplevelser (Bærenholdt og Sundbo, 2007, s. 11). Øvrige kategorier er interessante opplevelseskategorier men er ikke en del av avhandlingens forskningskategorier.

Det finnes en rekke parker som tilbyr opplevelser som betegnes som fornøylesparker, temaparker, dyreparker, blomsterparker, vannland, mv. På engelsk har vi begrepene themepark, adventurepark, amusementpark, experiencepark, aquapark, mv. Definisjonen av themeparks er; "Attraction are the raison d'être for tourism; they generate the visit, give rise to excursion circuits and create an industry

of their own” (Fyall, Garrod, & Leask, 2003, s. 6). Temaparker blir definert som en egen industri (Suleva, 2007, s. 38).

Disneys dominans og tilbud defineres som en “Disneyization” gjennom en dominans sosialt, kulturelt og økonomisk (Bryman, 2004, s. 5). “Disneyization mean the process by which principles of the Disney theme parks are coming to dominate more and more sector of American society as well as the rest of the world” (Bryman, 2004, s. 1). Tilbudet til Disney blir karakterisert som en McDonalizacion med homogene tilbud til kundene gjennom å behandle alle kunder likt (Bryman, 2004, s. 13). På tross av påstanden om en homogenisering og standardisering er det interessant å kartlegge om opplevelsesparker kan tilby situasjonstilpassede opplevelser hvor kundene involveres gjennom dialog som medskapere av opplevelsene.

Det er foretatt en studie av de Nordiske temaparkene Astrid Lindgrens Verden, Mummiverden og Kristiansand Dyrepark (Hjemdahl, 2003). Forskningen fokuserer i stor grad på hvordan gjestene beveger seg i temaparkene gjennom aktiviteter, deltakelse, nærhet og innlevelses-evne (Hjemdahl, 2003, s. 14). Hjemdahls fenomenologiske forskning fremhever hva man gjør i temaparker gjennom aktivisering og deltakelse (Hjemdahl, 2003). Aktivisering og deltakelse i Nordiske temaparker er et fundament for videre forskning på hvordan det foretas samskaping av opplevelser i Nordiske opplevelsesparker.

En studie av dyreparker, akvarium og naturhistoriske museer viser en gradvis endring av sine tjenester og service som følge av kulturell påvirkning (Coe, 1986, s. 9). Endringene betegnes som en kulturell evolusjon. Allerede 2500 år før Kristus ble ville dyr fanget og vist fram i Egypt (Coe, 1986, s. 2). Dyreparker og akvarium har historisk sett vært mer passive gjennom å vise planer, dyr og fisker i sin naturlige form. Det er foretatt en gradvis endring fra passiv observasjon til mer bruk av teknologi som følge av den industrielle revolusjon. Et eksempel på bruk av teknologi var Woodland Park Zoo Long-Range Plan i Seattle (Jones, Coe & Paulson, 1976). Woodland Park Zoo tok i bruk et teknologisk konsept basert høy grad av interaktivitet. Utstrakt bruk av innovativ integrasjon med bruk av teknologi er også foretatt i Disneyland, Walt Disney World, EPCOT og Sea World Bruk (Coe, 1986, s. 10). Den

historiske utviklingen betegnes som en co-evolusjon med påvirkning utenfra (Coe, 1986). Ut fra et forskningsmessig perspektiv er det interessant å søke svar på om co-evolusjonen i opplevels- og dyreparker fortsetter gjennom retningen samskapte opplevelser.

Lover og regler gir muligheter og begrensninger for involvering av dyr i opplevelser. I Norge er det etter Dyrevernloven i utgangspunktet forbudt med offentlig fremvisning av dyr (Stortingsmelding nr. 12 2002-2003 punkt 6.2.27). Om dyr i dyreparker står følgende: “I Norge er offentlig framvisning av dyr i utgangspunktet forbudt etter dyrevernloven med mindre det inngår som et ledd i et avlsarbeid (utstillinger mv.)... Praksis viser at dispensasjon gis i utstrakt grad, blant annet for dyreparker og sirkus. Norge hadde per 2002 elleve større og mindre dyreparker som holder viltlevende arter for framvisning” (Stortingsmelding nr. 12 2002-2003 punkt 6.2.27). Herav inngår Kristiansand Dyrepark.

Lovverket endres også i takt med samfunnet for øvrig. Tilnærmingene viser at lover og regler tilrettelegges fra en overgang fra rekreasjon til en mer aktiv pedagogisk rolle “Dyreparkene er primært et rekreasjonstilbud for befolkningen og tilreisende der publikum får anledning til å oppleve levende dyr. Selv legger dyreparkene stor vekt på sin pedagogiske rolle. Ved å skape interesse for og økt kunnskap om dyr, mener parkene at befolkningen blir mer opptatt av å bevare ville dyr og deres naturlige leveområder” (Stortingsmelding 2002-2003 nr. 12, punkt 6.2.27.1). Det er behov for mer empirisk forskning med utgangspunkt i hvordan opplevelsesparker med utgangspunkt i organisasjonen tilrettelegger for et endret opplevelsestilbud med involvering av dyr og gjester i opplevelser.

Selskaper i opplevelsesøkonomien opererer i en global verden, med økt konkurranse i endrede markeder hvor kunder søker noe nytt (Pine & Gilmore, 1998 og 1999; Sundbo, et. al., 2013, p. 228; Eide & Mossberg, 2013, p. 248). Å tilby nye opplevelser kan relateres til innovasjon. Med innovasjon menes noe nytt eller signifikante forbedringer som er implementert, kommersialisert og tatt i bruk i praksis (Schumpeter, 1934). Schumpeter (1934) trekker fram innovasjon gjennom kunnskap basert på varer, prosesser og markeder. En slik innovativ tilnærming er

aktuell i dagens og framtidens opplevelsesøkonomi inkludert opplevelsesparker. Å skaffe seg kunnskap om hvordan opplevelsesparker foretar nye tilnærmings-former for involvering og interaksjon mellom ansatte og kunder, kan betegnes som opplevelsesøkonomisk organisatorisk innovasjon.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen tar i hovedsak utgangspunkt i forskningsmessig fagfelter innenfor opplevelser og co-creation. Dette blir grundigere forankret i del for Teori fra side 38. Forskningsområdet er eller menneskelige ressurser (human resource) i samskaping (co-creation) av opplevelser. Tittelen på avhandlingen er:

Samskaping i opplevelsesparker

Bransjen er opplevelsesparker. En metode for å skape opplevelser i opplevelsesparker er samskaping. En ytterligere avgrensning foretas gjennom å fokusere på hva, hvem og hvordan foretas samskaping gjennom følgende overordnet problem-stilling:

Hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser?

Overordnet problemstilling tar utgangspunkt i menneskelige ressurser for samskaping av opplevelser. Problemstillingen kan vises i en sammenhengende kjede illustrert i følgende figur:

Figur 5 Hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser?



Modellen viser en sammenheng mellom menneskelige ressurser som benyttes til samskaping av opplevelser. Forutsetningen er at mennesker som ressurs inngår i samskaping av opplevelser. Opplevelser er et resultat av mennesker i samskaping.

Med utgangspunkt i tittel og emneområder overfor ønskes å fokusere på hvordan ulike aktører bidrar som medskapere av opplevelser. Aktuelle aktører er eiere, ledere, ansatte samt kunder eller gjester. Aktørene betegnes som menneskelige ressurser. Når utvalget er opplevelses-parker blant annet hovedcase Kristiansand Dyrepark, vil også dyr inngå i samskaping av opplevelser. Forskningsmessige delspørsmål blir dermed:

- i. Hvilke opplevelser er best egnet for samskaping mellom ”frontpersonalet” og gjester i opplevelsesparker?
- ii. Hvem er sentrale aktører for samskapte opplevelser i opplevelsesparker?
- iii. Hva er viktigste faktorer for å benytte menneskelige ressurser til samskaping av opplevelser i opplevelsesparker?
- iv. Hvilke ledelsesmodeller fungerer best for samskapte opplevelser i opplevelsesparker?

Delproblemstillingene har følgende logiske struktur gjennom først å besvare hvilke opplevelser som er egnet for samskaping i opplevelsesparker. Deretter besvares hvem som inngår som sentrale aktører med oppfølgende delspørsmål iii. viktigste faktorer for samskaping. Siste delspørsmål på ledelsesmodeller bygger på opplevelsesområder som er best egnet, sentrale aktører og viktigste faktorer for samskapte opplevelser. Gjennom å besvare delspørsmålene gjennom en logisk struktur gir det grunnlag for å besvare en oppsummert hovedproblemstilling.

Med utgangspunkt i ovennevnte delproblemstillinger vil det bli presentert modeller for menneskelige ressurser i samskaping av opplevelser i opplevelsesparker. Fokusområdet er samskaping av opplevelser som foretas av og mellom mennesker i opplevelsesparken. Det betyr at opplevelser som er i for- og etterkant av besøk i

opplevelsesparker, ikke inngår i forskningen. Det er kun situasjoner hvor mennesker foretar samskaping av opplevelser i opplevelsesparker som er forskningsområdet fokus for denne avhandling.

Opplevelsesøkonomien og forskningen har beveget seg inn i generasjon 2.0 co-creation (Boswijk et al., 2007 og 2012). Kunder og brukere er blitt medskapere av opplevelser (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Lusch og Vargo, 2014). Forskningen har vært co-creation av opplevelser fra et kundeperspektiv. Derimot har det ikke vært forsket på co-creation av opplevelser i et organisasjonsperspektiv med utgangspunkt fra organisasjon med kunder.

Det er behov for mer empirisk forskning på opplevelsesdesign med utgangspunkt i organisasjon. Empiriske studier av situasjoner hvor opplevelsesparker involverer gjester som medprodusenter i opplevelser, vil kunne gi økt kunnskap om organisasjonens og menneskelige ressursers betydning for samskaping av opplevelser. Formålet med avhandlingen er å presentere teorier og modeller som kan benyttes for å designe samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

1.3 Avhandlingens oppbygging

Avhandlingen presenteres som monografi med et avgrenset vitenskapelig emne. Deretter presenteres en avhandlingens tittel, temaer samt delproblemstillinger.

I teoridelen presenteres de to hovedområdene opplevelsesøkonomi og co-creation. I flere sammenhenger er teoriene overlappende. I teoridel for co-creation inngår også service- og human resource management teorier. Hovedårsaken til plassering av HRM-teorier under co-creation er at menneskelige ressurser er en forutsetning for co-creation av opplevelser. Flere serviceteorier har også forankring til kunder som medprodusenter gjennom co-creation for eksempel Tjenestedominant logikk (Vargo og Lusch, 2004; Lusch og Vargo, 2014).

I metodekapittelet vises hvilke metodiske “veivalg som fører til målet” (Kvale, 1996, s. 20). Metodekapittelet har en innledende del for casestudier og empiri, samt en del for datainnsamling og en avsluttende

del for dataanalyse. I hoveddel for analyse av resultater av empiri og teori blir utvalgte cases integrert og analysert med forankring til forskningsmessige problemstillinger. Gjennom en metodisk kvalitativ studie er målsettingen å foreta innsamling av data, analysere, drøfte, utfordre samt videreutvikle forskningsbasert viten.

I del for analyse og resultater av empiri og teori presenteres delområdene opplevelsesområder for samskaping, menneskelige ressurser i samskaping av opplevelser samt den samskapende (co-creative) organisasjon. I avsluttende del for konklusjoner og implikasjoner foretas en oppsummering av forskningsbidrag samt perspektiver for framtidig forskning.

Den faktiske forskningsprosessen har vært en veksling fra empiri til teori. Empirien er blitt analysert med teorien og teorien er blitt forankret til empirien. Det har vært innhentet empiri i hele forskningsperioden fram til sommeren 2014. Av den grunn velges først å presentere teori i avhandlingen for å gi en teoretisk forståelsesramme gjennom begreper og modeller. Fremstillingsprosessen i del for analysen og resultater blir derimot foretatt gjennom en induktiv bevegelse fra empiri med forankring til teori. Fremstillingsprosessen i del for analyse og resultater avspeiler dermed ikke den faktiske forskningsprosessen.

2. Teori

Formålet med teorikapittelet er å gi en oversikt over de mest relevante teorier forankret til problemstilling som bringes inn i del for analyse og resultater av empiri. Hver teoridel ender ut i tema eller områder som er forankret til problemstillinger i avhandlingen. Teoridelen avsluttes med en oppsummert tabell med litteraturoversikt for vitenskapelige artikler.

Det teoretiske fundament er en sammensmelting av flere fagfelter. Teorikapittelet blir presentert gjennom to hovedområder:

1. Opplevelsesøkonomi
2. Co-creation

Delen som omhandler opplevelsesøkonomi starter med en forankring til opplevelse som grunnleggende begrep til utvikling av teorifeltet “Experience Economy” eller opplevelsesøkonomi (Pine og Gilmore, 1998 og 1999). “Though experiences happen in the mind of people, the experience economy is about business activity” (Sundbo & Sørensen, 2013, s. 5). Opplevelsesøkonomi er å skape økonomisk verdiskapning av opplevelser. Opplevelsesparker er verdi-skapende virksomheter i opplevelsesøkonomien. Teoridel for opplevelses-økonomi forankres i første omgang til en teoretisk og forskningsmessig kategorisering av opplevelsesøkonomien. Deretter foretas en teoretisk forankring av problemstilling til hvordan opplevelsesvirksomheter forankrer autenticitet av opplevelser samt ansattes isenesettelse av opplevelser for kunder (Pine og Gilmore, 1998 og 1999; Mossberg, 2007).

Teoridel for co-creation tar utgangspunkt i menneskelige ressurser og kunden som medprodusenter (Prahalad og Ramaswamy, 2004). Kunders verdier skapes gjennom co-creation med kunden som produsent gjennom “consumer value creation” (Sweeney & Soutar, 2001). Denne verdikjeden for å skape service og opplevelser er når ulike aktører sammen skaper verdier (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos, 2006; Lusch & Vargo, 2014).

Det sentrale er involvering av ulike aktører for å foreta verdiskapning. “Co-creative organization is impossible without the active involvement of managers at all levels” (Ramaswamy, 2009, s. 36). Forskningsmessig problemstilling er hvordan organisasjoner foretar samskapning av

opplevelser gjennom aktiv involvering med utgangspunkt i organisasjon.

Human Resource-teorier er plassert under teoridel for co-creation. Årsaken til plassering av HR-teorier under teoridel for co-creation at co-creation forutsetter involvering av menneskelige ressurser i organisasjonen (Ramaswamy, 2009; Roser et al., 2009, s. 3). Serviceteorier plasseres også under det teoretiske hovedområdet co-creation, da flere service-teorier forankres til co-creation for eksempel teorier om Tjenestedominant logikk (Lusch og Vargo, 2006, 2014; Vargo og Lusch, 2008).

Fra boken "The co-creation paradigm" presiseres nye og interessante forskningsspørsmål (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 281-282). "Who are the different types og stakeholders in the enterprise ecosystem" (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 281). "Where and how can managers and employees inside the organization be engaged co-creatively? Where and how can new stakeholders be included in management process" (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 282). Spørsmålene stilles avslutningsvis i boken "The co-creation paradigm" men blir ikke besvart (Ramaswamy & Ozcan, 2014). Av spesiell forskningsmessig for avhandlingen er spørsmålet hvordan hele organisasjonen må engasjeres i co-creation (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 284).

2.1 Opplevelsesøkonomi

I denne del foretas først en forankring til begrepet opplevelse og opplevelsesøkonomi. Deretter relateres avhandlingens fokusområder til teorier med relevans til hva, hvem og hvordan skape opplevelser med kunder som deltakende. Hovedvekt i denne teoridel er med utgangspunkt i opplevelsesparken som organisasjon og hvordan trekke gjester med som medprodusenter.

Begrepet opplevelsesøkonomi er en kombinasjon av begrepene opplevelse og økonomi. Fokus på opplevelser er ikke noe nytt. Opplevelser har alltid eksistert. De eldste vitenskapelige bevis for opplevelser er hulemalerier som er over 14.000 år gamle (Sundbo og Sørensen, 2013, s. 7).

Begrepet opplevelsesøkonomi ble første gang benyttet i moderne tid av Pine og Gilmore (1998 og 1999). Opplevelsesøkonomi er ikke bare et forbrukerfenomen, men også en viktig faktor for verdiskapning (Pine og Gilmore, 1998 og 1999). Pine og Gilmore skriver (1999, s. 13); ”Those companies which capture this economic value will not only earn a place in the hearts of consumers, they will capture their dollars.” Verdiskapning er det bærende element til hvorfor virksomheter skal satse på opplevelser. I opplevelsesøkonomien er det mest kjente eksempelet på verdiskapning kaffeeksempelet til Pine og Gilmore (1998 og 1999). Det ligger store muligheter å foredle en råvare fra kaffebønner til en kopp kaffe servert som en opplevelse på Cafe Florian beliggende på Marcusplassen i Venezia. Verdiskapning gjennom opplevelse er en forutsetning for betegnelsen opplevelsesøkonomi.

Ordet opplevelse på engelsk, “experience” er fra latinske “esperienza” som betyr erfaring (Paoli, 2006, s. 7). På tysk benyttes ordet ”erlebniss” med relasjoner til ”erfahrung” og læring (Schulze, 1999; Sundbo & Sørensen, 2014, s. 3). I boken “Die Erlebnisgesellschaft” argumenteres for “erlebnis rationalität” gjennom at mennesker ønsker miljømessige betingelser for mer intense opplevelser (Schulze, 1992). I en slik sammenheng vil involvering og interaksjon i opplevelser gi muligheter for erfarings basert opplevelser. I avhandlingen vil det bli fokusert på hvordan mennesker tilrettelegger for miljømessige betingelser for samskapning av opplevelser i opplevelsesparker.

En interessant tilnærming i forhold til avhandlingens problemstilling er tilnærmingen til opplevelse gjennom begrepene “erlebniss” og “erfahrung” (Schulze, 1992). “Erlebniss which has connotation to amusement, escapism and the like” (Schulze, 1992 i Sundbo & Sørensen, 2013, s. 3). “Erfahrung” har derimot mer fokus på læring og langtidseffekter. På dette grunnlag inkluderes kortsiktig “erlebniss” i begrepet opplevelser, mens “erfahrung” og utdanning som langsiktig effekt ikke inngår i opplevelsesbegrepet (Sundbo & Sørensen, 2013, s. 3). Begge begreper inngår i det engelske begrepet experience.

Pine og Gilmore (1998 og 1999) benytter derimot utdanning som et av sine opplevelsesområder som kan sees i sammenheng med læring og

mer langsiktige effekter. Opplevelser kan være en ”her og nå-opplevelse” slik det vurderes av Schulze (Schulze, 1992 i Sundbo og Sørensen, 2013, s. 3) Derimot kan også ”erfahrung” og læring ansees som en effekt av opplevelse og ansees som en del av opplevelsen. Avhandlingen vil ta utgangspunkt i tilrettelegging og rammer for selve opplevelsen, samt situasjonen når opplevelsen skapes. Erfaring eller langtidseffekter er interessant teori og forskningsområde men ikke behandlet i avhandlingen.

2.1.1 Opplevelsesdesign gjennom en prosessuell tilnærming

En prosessuell tilnærming kan være mellom opplevelsesobjekt og opplevelsessubjekt. For eksempel opplevelsen mellom dyr som opplevelsesobjekt og person samt personer som opplevelsessubjekt. En annen prosessuell tilnærming er opplevelsesprosessen som foregår hos hver enkelt person fra persepsjon til opplevelsesbasert mening (Boswijk et al., 2007, s. 20). Opplevelser defineres som et mentalt fenomen som utløses gjennom eksterne stimulus som påvirker sansene (Sundbo og Sørensen, 2013, s. 2). I opplevelsesparker som forskningscases, utsettes gjester for en rekke ytre påvirkninger gjennom kontakt med ulike typer opplevelsesobjekter. Hvordan organisasjonen tilrettelegger for denne kontakten gjennom samskaping av opplevelser er hovedfokus i avhandlingen.

For å forstå gjennomføringen av opplevelsesdesign, så vil det være nyttig å forstå opplevelser som indre psykologiske prosesser. Opplevelser forklares som en sammenhengende kjede fra sansende persepsjon til meningsfulle opplevelser (Boswijk et al., 2007, s. 19-21 samt 2012, s. 13). I Figur 7 The process og experiencing starter gjennom persepsjon ved bruk av sanser. Deretter benyttes emosjoner eller følelser av for eksempel frykt, glede, tristhet, mv. Følelsene leder oss til opplevelser (erlebnis), som igjen leder oss til meningsfulle opplevelser (erfahrung). Opplevelser gir oss mening som igjen vil gi oss minner fra opplevelsen (Boswijk et al., 2007, s. 20). Dette kan fremstilles som en prosess som starter med persepsjon til varige minner:

Figur 6 The process of experiencing



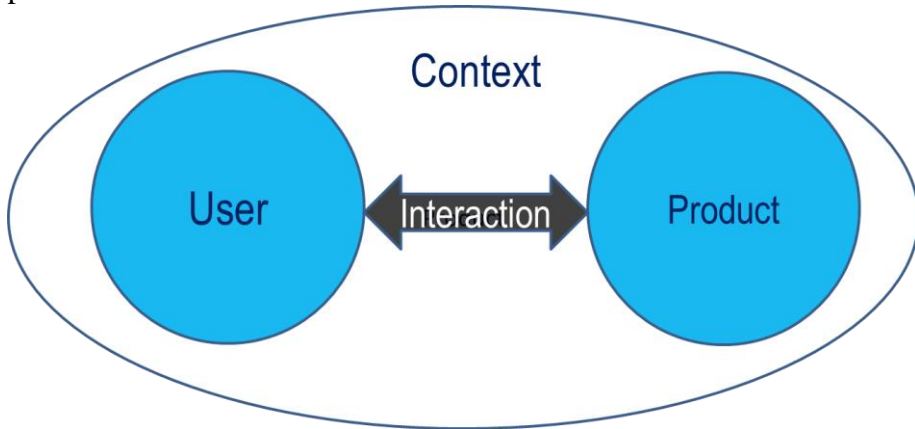
Kilde: Boswijk et al., 2007, s. 20

Meningsfulle opplevelser er en individuell prosess som starter med persepsjon gjennom sanser (se, høre, lukte, berøre og smake) gjennom følelser (emotion), til opplevelser (experience), meningsfulle opplevelser (erfahrung) som gir en mening for kunden (Boswijk et al., 2007, s. 20). En slik prosessuell tilnærming viser sammenhenger mellom psykologiske faktorer for å skape opplevelser som gir mening.

Opplevelser kan teoretisk vurderes som ytre isenesettelse av opplevelser. "Each experiences derives for the interaction between the staged event and the individual's prior state of mind and being" (Pine og Gilmore, 1999, s. 12). Den ytre iscenesetting foretas som en interaksjon med et opplevelsesobjekt for å gi verdiøkning for varer og tjenester.

En tredje tilnærming er å se opplevelser som en ytre begivenhet fra et opplevelsesprodukt eller objekt, samt en indre prosess hos brukeren (Jensen, 2013, s. 197). "Experiences (understood as particular instances of or the process or facts of personally observing, encountering or undergoing something) are sensory-based effects that human get in interaction with products/objects, services, events, processes, other people surroundings and so on, which are reflected in the form of emotional impressions and/or meaningful experiences (understood as the knowledge or practical wisdom gained from what one has observed, encountered or undergone)" (Jensen, 2013, s. 196-197). Opplevelse blir i et slikt perspektiv mer å fokusere på interaksjonen mellom objekt og subjekt. Med subjekt menes i denne sammenheng bruker eller kunde og objekt er produkt eller opplevelsesprodukt.

Figur 7 Model of experience based on the interaction between user and product in context



Kilde: Jensen, 2013, s. 197

Modellen viser hvordan interaksjonen mellom bruker og produkt er det sentrale for å forstå opplevelse. Paradokset er at ordet opplevelse kan ha en dobbel betydning gjennom at det skjer som en ytre begivenhet i produkt eller som en indre prosess gjennom individuelle opplevelse hos brukeren (Jensen, 2013, s. 197). Opplevelser kan også bli påvirket av organisatoriske-, sosiale-, kulturelle og andre kontekstuelle faktorer fra omgivelsene. Opplevelsesrommet er kontekstuelle faktorer eller rammer og beskrives som det faktiske fysiske sted hvor tjenesten produseres (Mossberg, 2007, s. 109). Opplevelsesrommet blir presentert og drøftet i teoridel for Servicepyramiden side 60. I en slik sammenheng vil det være av interesse å kartlegge organisatoriske forhold som rammer for å skape en interaksjon og dialog for samskaping av opplevelser.

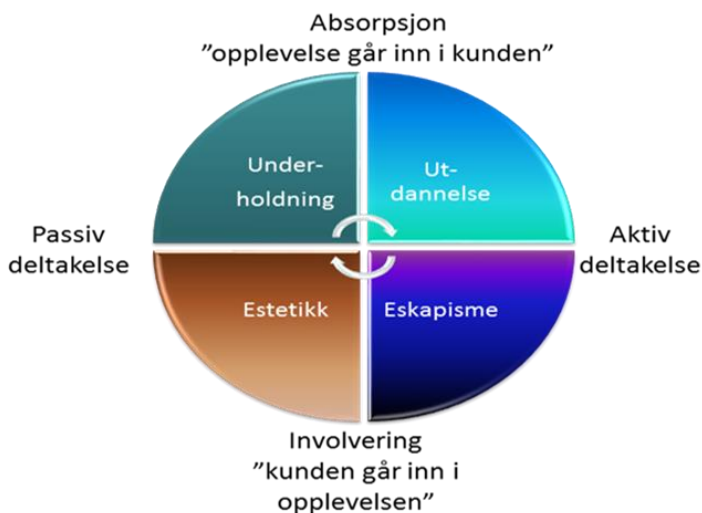
2.1.2 Opplevelsesområder for iscenesettelse med kunden som deltaker

Opplevelsesområder vil være avgjørende for i hvor stor grad kunden kan involveres i opplevelser (Pine og Gilmore, 1999, s. 30). Organisasjonens valg av opplevelsesområder vil være bestemmende for grad av deltakelse og involvering av kunder. Forskningstema tar

utgangspunkt i hvilke typer opplevelser som benyttes for å involvere kunder.

Opplevelsesområdene kategoriseres etter to akser (Pine og Gilmore, 1999, s. 30). Vannrett akse plasserer kunden som passiv eller aktiv deltaker. Vertikal akse om opplevelsen går inn i kunden (absorpsjon) eller kunden går inn i opplevelsen (involvering). Gjennom to dimensjoner presenteres fire opplevelsesområder i en modell.

Figur 8 Opplevelsesområder



Kilde: Pine og Gilmore, 1999, s. 30

Ovennevnte figur eller “2*2-matrisen” gir fire opplevelsesområder ut fra kundens horisontal grad av deltakelse samt vertikal engasjement fra kunden:

- ✓ passiv involvering: estetikk
- ✓ passiv absorpsjon: underholdning
- ✓ aktiv absorpsjon: utdannelse
- ✓ aktiv involvering: eskapisme

Estetiske opplevelser er når personer engasjerer seg i hendelser, objekter eller i omgivelser (Paoli, 2006, s. 7). Gjennom estetikk benyttes sansene gjennom å se planter eller dyr i for eksempel

dyreparker. Ved estetikk er den viktigste opplevelsesfaktoren å være. Underholdning er passiv deltakelse hvor opplevelsen går inn i gjesten som absorpsjon gjennom oppmerksomhet i hjernen (Pine og Gilmore, 1999, s. 30-31). Ved underholdning er det følelse som er den viktigste individuelle opplevelsesfaktoren.

For opplevelsesområdet utdanning går opplevelsen inn i kunden som aktiv deltaker. Eksempler på opplevelsesbasert utdanning er skiskole, informasjons-søking på internett, pedagogisk programvare, forelesninger, mv. Ved utdanning forventes det en kognitiv eller på annen måte aktiv deltakelse fra mottaker. For eksempel vil læringseffekten sannsynligvis bli større med en personlig instruksjon i skibakken framfor å se film. Ved utdanning er den viktigste opplevelsesfaktoren læring (Mossberg, 2007, s. 53).

Modell over opplevelsesområder kan kritiseres fordi grad av involvering ikke kun bestemmes av opplevelsesvirkomheter men i stor grad av kundens opplevelse (Jensen, 2013, s. 196-197). Kundens opplevelse av situasjonen samt egen personlighet vil være faktorer som er bestemmende for i hvor stor grad kunden ønsker å la seg involvere. En grundigere presentasjon blir foretatt i tilknytning til Figur 7 Model of experience based on the interaction between user and product in context på side 43.

Estetikk og underholdning blir plassert under kategorien passiv deltakelse, mens et mer moderne syn vil kunne inkludere aktiv deltakelse. For eksempel vil teater kunne være engasjerende og ikke kun passivt slik det plasseres i modell over opplevelsesområder (Pine og Gilmore, 1999, s. 30). Ulike former for teater vil ha en varierende grad av aktivering for deltakerne. For eksempel finnes det interaktivt og aktiverende teater hvor publikum kan være medprodusenter. Det er høy grad av aktiverende og et brudd på den tradisjonelle oppfatning av teater. I en slik sammenheng må interaktiv og aktiverende teater plasseres i en annen kategori. Et interaktivt og aktiviserende teater er relevant i forhold til avhandlingens problemstilling hvor ansatte og gjester opptrer som samskapere av opplevelser på "scenen" i opplevelsesparker.

2.1.3 Autentisitet av opplevelser

Opplevelsene må i økende grad tilrettelegges slik at kunder opplever tjenesten som autentisk gjennom ekte, genuin og troverdig (Boswijk, et al., 2007, s. 203). Fordi gjestene i økende grad vil ”bak scenen” for å finne det ekte og det autentiske. Opplevelsesøkonomien går mer i retning av autentiske og deltakende opplevelser (Pine og Gilmore, 2007, s. 4 etter Florida, 2002).

Opplevelser starter med persepsjon i opplevelsesprosessen (Boswijk, et.al, 2007, s. 20). Det er dermed viktig å være oppmerksom på at autentisitet kan være en del av opplevelsesprosessen. Ved å være i ”Vikingland” og bli fortalt historier vil kunden i større grad kunne bli berørt følelsesmessig. For eksempel kan det først presenteres en historie om at slik levde våre forfedre. Deretter kan kundene inviteres inn i Vikingland og se, men aller helst involveres i ulike typer ”Vikingaktiviteter” som for eksempel økseasting, tenning av bål, servering av mat, mv. Autentisitet kan være en av flere relevante faktorer for samskaping. Det er derimot fullt mulig å ha autentisitet uten samskaping, eller samskaping uten autentisitet. Derimot er et interessant område å kartlegge hvordan autentisitet kan være en faktor for iscenesettelse av samskaping.

Pine og Gilmore (2007, s. 226-243) beskriver fem former for autentisitet. De fem ulike formene tar utgangspunkt i deres grunnmodell for økonomisk verdiskapning (POEV) fra råvarer til transformasjoner (Pine og Gilmore 2005, s. 1 og 2007, s. 46). Det er følgende fem former for autentisitet:

- Naturlig autentisitet
- Original autentisitet
- Eksepsjonell autentisitet
- Refererende autentisitet
- Transformerende autentisitet

Naturlig autentisitet bygger på naturlige råvarer som en ressurs (Pine og Gilmore, 2007, s. 226-229). I en dyrepark kan det være å fortelle om hvor dyrene kommer fra. En annen mulighet kan være å tilrettelegge for omgivelser som er lik dyrenes naturlige opprinnelse.

Original autenticitet er når produktet eller opplevelsen bygger på originalen. I en opplevelsespark kan det refereres til produktene som selges er originale Disney-figurer, Harry Potter-figurer, mv. Opplevelsen kan forsterkes gjennom original autenticitet hvor produkter og opplevelser er lik den opprinnelige figuren. Det finnes originale produkter og det finnes imitasjoner eller ”fake” (Pine og Gilmore, 2007, s. 230).

I servicetjenester er det eksepsjonell autenticitet som er sentralt. ”Varer er en forutsetning for å kunne spille, så er service en forutsetning for å fortsette å spille” (Andreassen, 2006, s. 11). Det betyr at pris og kvalitet på varene har stor betydning, men også service er avgjørende for å vinne konkurransen om kundene. Autentisk eller eksepsjonell autenticitet skapes i ”sannhetens øyeblikk” i møtet med kundene eller gjestene (Carlzon, 1985 i Andreassen, 2006, s. 159). Det er ”frontpersonalets” møte med gjestene i opplevelsesparken. Dersom du leverer en god personlig service utover det som forventes av kunden, så er det stor sannsynlighet for at din leveranse oppleves som eksepsjonell autenticitet (Pine og Gilmore, 2007, s. 235). En god servicekvalitet slik kunden opplever den vil også være viktig for tilfredshet og framtidig kjøpsatferd.

Refererende autenticitet er når opplevelsen henviser til en kjent kulturell kontekst (Pine og Gilmore, 2007, s. 236-239). En kulturell kontekst kan være virkeligheten ut fra for eksempel fortiden eller et sted. I en opplevelsespark bør opplevelsene være mest mulig identisk i forhold til de opprinnelige historiene slik at det gir en refererende autenticitet (Pine og Gilmore, 2007, s. 236-239). I Astrid Lindgrens verden finner vi den opprinnelige historien om Emil i Lønneberget fra Katthult (Hjemdahl, 2003). Astrid Lindgren har bygget opp sitt ”konstruerte Katthult” fra hennes eget fødested Näs i Vimmerby i Sverige. I Astrid Lindgrens verden må det henvises til de opprinnelige historiene som for eksempel bygningene som det refereres til i filmene basert på bøkene. Walt Disney bygger sine temaparker etter refererende historier uavhengig av hvilken verdensdel og land parkene etableres i (Bryman, 2004).

Transformerende autenticitet er ved at kunden selv må være åpen for endring (Pine og Gilmore, 2007, s. 239-243). Dette krever gode

samtaleplasser og dialog slik at vertskapet kan påvirke kunden gjennom historier og fortellinger. Det er derimot kunden selv som må foreta transformerende autenticitet. Når vertskapet møter kundene i opplevelsesparkene kan de forsøke å endre kundene gjennom en transformasjon med fokus på verdimeslige egenskaper som bevaring av for eksempel utrydningstruede dyrearter. Utfordringen er at det er kundene selv som må foreta transformasjon eller endringer. Virksomheten kan kun tilrettelegge for transformerende autenticitet (Pine og Gilmore, 2007, s. 239-243).

Et eksempel på følelsesmessige positive opplevelser er å være i naturen i transcendens. Det skapes en kroppslig og følelsesmessige opplevelser i møtet med naturen, som forbinder mennesket med naturen (Bischoff, 2012, s. 194). "Naturen i oss har en relasjon til naturen utenfor oss, og naturen utenfor oss åpenbares for oss gjennom den natur vi er" (Merleau-Ponty, 2003, s. 206 i Bischoff, 2012, s. 194). I sin PhD-avhandling beskriver Bischoff hvordan vi gjennom en følelses-messig opplevelse og en mental og åndelige opplevelse kan skape en opplevelse av frihet, balanse og flyt gjennom å være i naturen (Bischoff, 2012, s. 194).

Opplevelsestilbudet må i økende grad være ekte, genuin og troverdig (Boswijk, et al., 2007, s. 203). I tillegg vil tilbud av opplevelser blir mer fokusert på det autentiske og deltakende (Pine og Gilmore, 2007, s. 4 etter Florida, 2002). Et interessant forskningsområde er hvilke sammenheng det er mellom autentisk forankring av opplevelser og samskaping av opplevelser. Er det slik at kundene bør "bak scenen" for å finne det autentiske for at kundene skal opptre som medprodusenter på "scenen" sammen med de ansatte.

I teorier på opplevelsesøkonomi definert som generasjon 2.0 co-creation, har det vært et økende fokus på kunden som medskaper av opplevelser (Boswijk et al. 2007 og 2012). Avhandlingens forskningsmessige tilnærming vil ha mest fokus på den interaksjonsbaserte forståelsen av opplevelser. Det er behov for mer empirisk forskning på hvordan organisasjonen designes og tilrettelegger for interaksjonssituasjoner i opplevelsesparker med kunden som medskaper.

2.2 Co-creation teori

Co-creation som begrep har utgangspunkt i flere teoretiske tilnærminger blandt annet “consumer perceived value” (Sweeney & Soutar, 2001), “consumer culture theory” (Arnould & Thompson, 2005), Tjenestedominant logikk (Lusch & Vargo, 2006 & 2014; Vargo & Lusch, 2004 & 2008), og “co-creating unique value with customers” (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Felles for alle teoriene er verdiskapning med involvering av kunder. Co-creation defineres som en markeds- eller forretningsstrategi. Markedet er et forum hvor firma og kunder deler og kombinerer hverandres kunnskap i verdiskapende kjeder for å skape verdier. Kunden går fra å være passiv til aktiv involverende. Dette gjør seg gjeldende innen mange bransjer også opplevelsesparker.

De ulike tilnærmingene til co-creation vil bli presentert nedenfor og forankret til problemstillingen. Det gjøres også en forankring av problemstilling til ulike teorier og modeller for samskaping i servicepyramiden, forpliktelsesbasert human resource, ulike ledelsesteorier samt utvikling av samhandlingskompetanse (Andreassen, 2006; Collins & Smith, 2006; McGregor, 1960; Manz & Sims, 1987; Amundsen & Martinsen, 2014; Johannesen & Olsen, 2009).

2.2.1 Co-creation i opplevelsesområder

Prahalad & Ramaswamys bok, ”The future of competition: Co-creation unique value with customers” (Prahalad & Ramaswamy, 2004) fremheves co-creation ved å bevege seg betydelig lengre enn kun å være kundeorientert. Co-creation er verdier som skapes i samarbeid mellom virksomhet og privatpersoner og eksterne grupper for å utvikle produkter og tjenester (Prahalad og Ramaswamy, 2004, s. 10). Arbeid som tidligere ble foretatt av virksomhetens ansatte blir delvis outsourcet til brukere. Verdien skal være en unik, personalisert opplevelse for kundene (Prahalad & Krishnan, 2008, s. 11).

For å dekke behov gjennom opplevelser bli flere opplevelser produsert i fellesskap mellom virksomhetens ansatte og kunder. Et skille mellom ansatte i organisasjonen og kunder utenfor organisasjonen blir mer

flytende og uklart. Dersom kunder bidrar med tid, ressurser og anstrengelser i tjenesteproduksjonen bør de ansees som en del av organisasjonen (Zeithamal & Bitner, 2000 i Mossberg, 2007, s. 103). Når kundene blir en del av virksomheten blir det ansett som "prosumption" og kategoriserte som prosumenter (Mossberg, 2007). Det er en sammenstilling av begrepene produsent og konsument. Det positive for bedriften er "gratis" og kreativ arbeidskraft. Kundene blir involvert og styrer sin egen opplevelse. En av ulempene er at bedriftene mister noe av kontrollen med å la andre utføre arbeidet.

Bedriften har dermed ett større ansvar for kunden gjennom å styre kundens opptreden (performance) og kundens ansvar (empowerment) for deltakelse i tjenesten (Bowen, 2000 i Mossberg, 2007, s. 104). Bedriften, ansatte og kundens rolle må re-defineres. Interessante spørsmål er om kundene har vilje (motivasjon) og tilstrekkelig evne (kompetanse) til å delta i tjenesteproduksjonen. Ansvar og bemyndigelse er nøkkelord som må gjennomsyre organisasjonens ledelse, ansatte og kunder (Bowen 2000 i Mossberg, 2007, s. 104). Det må foretas en fordeling av informasjon, kunnskap og makt mellom ledelsen, de ansatte og kundene i virksomheten.

Virksomheter kartlegger hvilke opplevelser hvor kunden er tilstede og hvilke kunden er medprodusent (Mossberg, 2007, s. 53). Dette går på hvilke kjennetegn kunden har ved å være tilstede og når kunden er medprodusent. Mossberg (2007, s. 53) betegner kundens tilstedeværelse gjennom passiv deltakelse og opplevelsesområdene estetikk og underholdning (Pine og Gilmore, 1999, s. 30). Kunden som medprodusent har Mossberg (2007, s. 53) hentet inspirasjon fra aktiv deltakelse og opplevelsesområdene utdanning og eskapisme (Pine og Gilmore, 1999, s. 30).

Tabell 3 Grad av kundemedvirkning og mulighet til å påvirke resultat ved ulike opplevelser

Underholdning- og estetikkopplevelser	Utdanning- og eskapismeopplevelser
<i>Kunden er tilstede</i>	<i>Kunden er medprodusent</i>
<i>Kjennetegn</i>	<i>Kjennetegn</i>
Tjenesten gis uavhengig av individuelle innkjøp	Hvis ikke kunden kjøper og aktiv deltar, kan ikke tjenesten skapes
Betaling kan være den eneste input som kreves av kunden	Kundens input er obligatorisk
Kunden kan overhodet ikke eller i liten grad påvirke resultatet	Kunden kan påvirke resultatet
Kunden ønsker å nyte uten altfor stor fysisk anstrengelse.	Kunden vil være aktiv
Eksempel: Tilskuere på kino, teater, konserter og sportsarrangementer som fotball, håndball, mv.	Eksempel: Deltakere på kurs som for eksempel akvarellmaling, seiling, navigasjon og aktive som deltakere som konkurrerer i skirenn, sykkelritt, mv.

Kilde: Mossberg, 2007, s. 53

Ved utdanning og eskapisme vil resultat av opplevelsen være avhengig av kunden som medprodusent. For å engasjere kundene må bedriften vurdere i hvor stor grad kundene ønsker å medvirke. En faktor for kundemedvirkning kan være ønsket om å effektivisere. For eksempel har banker, helsetjenester, luftfart, dagligvare, mv. et ønske om kundemedvirkning for å effektivisere ved å delegere arbeidsoppgaver eller å engasjere kundene i kundemedvirkning. En annen sentral faktor for kundemedvirkning er å skape tilhørighet til virksomheten. For kunden vil fordelene kunne være mer informasjon, økt samhørighet og ett bidrag til at tjenesten og produktet blir ”skredder-sydd” til kundens behov. Kunden vil med deltakelse i sterkere grad anbefale produktet, tjenesten og virksomheten til sine omgivelser (Mossberg 2007, s. 57).

Ifølge Prahalad og Ramaswamy (2004, s. 10) ligger framtiden i at virksomhetene sammen med kundene skaper personlige opplevelser som resulterer i unik verdi for hvert individ og virksomhet (Prahalad og Ramaswamy, 2004, s. 10). Verdien i co-creation skapes for den enkelte kunde, i ett spesielt øyeblikk, på ett spesifikt sted i rammene av en spesiell opplevelse.

2.2.2 Tjenestedominant logikk (*Service Dominant Logic*)

I teorien om den Tjenestedominant logikk (*Service Dominant Logic*) ble det foretatt en endring fra vareproduksjon til fokus på service og kunde verdi (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Vargo, 2014). "Four distinct, value dimensions emerged that were termed emotional, social, quality/performance and price/value for money" (Sweeney & Soutar, 2001, s. 203). Langsiktig verdiskapning foretas gjennom å levere kundene disse fire verdiene.

Service defineres som; "the application of specialized competences (knowledge and skills) through deed, processes, and performance for the benefit of another entity or the entity itself" (Vargo og Lusch, 2004, s. 2). Endringen i samfunnet fra vare- til service-orientering ble beskrevet gjennom først åtte og siden ti fundamentale premisser (Vargo & Lusch, 2004, s. 6-12; Lusch og Vargo, 2014, s. 80-107):

FP1: Tjenester er grunnlaget for bytter

FP2: Når bytter skjer indirekte, er det vanskelig å få øye på den egentlige natur

FP3: Varer er distribusjonsmekanismer for tjenesteyting

FP4: Varer får verdi gjennom bruk og er kun mekanismer for den tjenesten de leverer.

FP4: Operator-ressurser er den grunnleggende kilden til konkurransefortrinn

FP5: Alle økonomier er tjenestøkonomier

FP6: Kunden er alltid en verdimedskaper

FP7: Bedriften kan bare levere verdiforslag

FP8: Et tjenestesentrisk syn er kundeorientert og relasjonelt av natur

FP9: Alle økonomiske og sosiale aktører er ressursintegratorer

FP10: Verdi opplevelser er alltid individuelt og fenomenologisk av brukeren

De ti fundamentale premisser må sees i sammenheng for service- og kunde-orientering. Relatert til kunder som medprodusenter av opplevelser er de mest relevante fundamentale premisser nr. 6, 7, og 8. Aller viktigst er punkt 6 ved at kunden alltid vurderes som en med-

produsent i servicekjeden for verdiskapning. Konkurranse-fortrinnet er operator-ressurser. Operator-ressurser er ressurser som kan behandle andre ressurser og skape verdier (Lusch & Vargo, 2014, s. 41). Operand-ressurser er statistiske ressurser som krever at man gjør noe med dem før de får verdi, for eksempel råvarer. Kompetanse er en operator-ressurs som er kumulativ og kan utvikles i samhandling. Kompetanse som begrep blir grundigere behandlet i del for Utvikling av samhandlingskompetanse fra side 70.

Alle verdier er et resultat av samskaping (Lusch og Vargo, 2014, s. 36). Framfor å betegne ulike roller som produsenter, ansatte, forbrukere, mv. så defineres alle som deltar i verdiskapning som aktører (Lusch & Vargo, 2014, s. 38). Kunde- eller tjeneste-orienteringen er relasjonell og dialogbasert (FP8) på samme måte som gjennom DART-prinsippet (Ramaswamy og Prahalad, 2004). Teoriene kan knyttes til delproblemstilling for hvem som er sentrale aktører for samskapte opplevelser i opplevelsesparker.

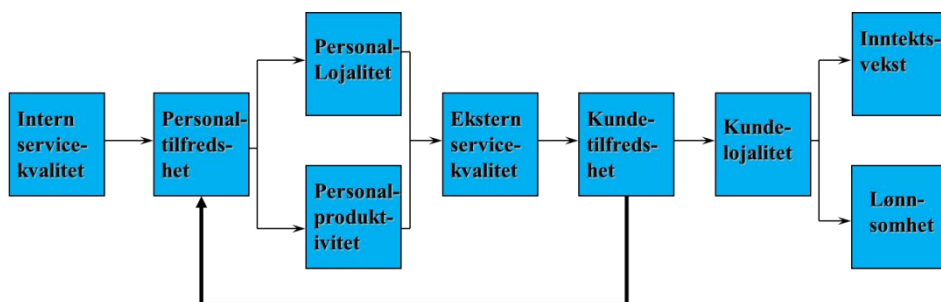
En kritikk til verdiskapning gjennom samskaping er at teorien i for liten grad har tatt hensyn til forståelse av dialog og interaksjon (Grönroos, 2011, s. 279). Det må skapes en forståelse av interaksjon og verdiskapningen fra "back-office" til verdiskapning i direkte relasjon med kunden (Grönroos, 2011, s. 283). Hele den interaktive prosessen for verdiskapning fra "back-office" til direkte interaksjon er nøkkelen til suksess (Grönroos, 2011, s. 290). Den interaktive verdiskapningsprosessen gjennom samskaping vil bli drøftet og analysert til delproblemstilling for hvilke ledelsesmodeller som fungerer best for samskapte opplevelser i opplevelsesparker.

Delproblemstilling om viktigste faktorer for samskaping av opplevelser kan også forankres til ovennevnte teorier. Aktører som samskapende medprodusenter vil bli grundigere drøftet og forankret i del for Human resource i co-creation på side 61 samt Forpliktelsesbasert human resource og Teori Y på side 65.

2.2.3 Serviceprosessen (The Service-Profit Chain)

For å forklare hvordan samskaping av opplevelser som en prosess, foretas en forankring til teori på The Service-Profit Chain eller serviceprosessen (Heskett et al., 1994). Grunnlaget for modellen er å forklare sammenhengen mellom innsiden (organisasjon) med utsiden (kundene). Modellen består av tre hoveddeler som er interne forhold, eksterne forhold og koblingen mellom, som er bedriftens service-konsept knyttet til kundens opplevelse av verdi.

Figur 9 Serviceprosessen (The Service-Profit Chain)



Kilde: Heskett et al., 1994, s. 166

Den interne servicekvaliteten dannes med utgangspunkt i organisasjonen. Det som skjer i organisasjon kan forankres til virksomhetens strategiske human resource. Med strategisk human resource menes ”strategiske valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheten, og hvordan noen virksomheter leder dem mer effektivt enn andre” (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 34). Sammenhengen mellom virksomhetens human resource strategi og utøvelse av strategien vil påvirke de ansattes personaltilfredshet og produktivitet samt evne til å yte god service. Ansatte må få myndighet (empowerment) til å ta beslutninger til beste for kundene. Økt servicekvalitet gir økt kundetilfredshet med resultater gjennom inntektsvekst og økt lønnsomhet. Fornøyde kunder medfører positive tilbakemeldinger til ansatte, som kan tilbakeføres til økt personaltilfredshet. Intern og ekstern servicekvalitet medfører økt personaltilfredshet, kundetilfredshet og økonomiske resultater.

Modellen har fått stor gjennomslagskraft i tjenesteytende virksomheter. Hovedårsaken til utbredelsen er at modellen virker logisk samt at den ble presentert fra professorer fra Harvard Universitetet. Kritikken har vært manglende forskningsmessig empirisk belegg for årsaks-sammenhenger.

Serviceprosessmodellen kan sees i sammenheng med hvordan samskaping av opplevelser skapes i en sammenhengende kjede fra ledelse og organisasjon med kunder. Modellen må også sees i sammenheng med teorier som senere presenteres i avhandlingen på servicepyramiden fra side 60, forpliktelsesbasert human resource og Teori Y fra side 65 samt Empowering Leadership og superledelse fra side 69.

2.2.4 DART-prinsippet

Samskaping av opplevelser forutsetter samarbeid mellom virksomheten og kunden. For å samarbeide med kunden gjennom co-creation kreves det at virksomheten tar i bruk fire grunnleggende forutsetninger (Prahalad og Ramaswamy (2004, s. 23). Gjennom Dialog (dialog), Access (tilgang), Risk Assessment (risikovurdering) og Transparency (åpenhet) kan virksomheten være en samarbeidspartner med kundene.

Dialog er en mulighet for å kommunisere med omgivelsene. Dialog betyr interaktivitet og dypt engasjement fra begge parter (Prahalad og Ramaswamy, 2004, s. 23). Dialogen i co-creation skapes gjennom en emosjonell-, sosial- og kulturell kontekst. Det forutsetter kommunikasjon mellom to parter som foretar kunnskapsdeling. Dialogen i co-creation forutsetter (Prahalad og Ramaswamy, 2004, s. 23):

- Felles interesseområder for firma og kunde
- Et forum hvor dialog kan foregå
- Regler for hvordan engasjert og produktiv interaksjon og dialog kan skapes

Et felles prinsipp er ”læring gjennom deling”, som forutsetter at virksomheten er interessert i å lære gjennom å dele gjennom en dialog med kundene og vica versa (Boswijk et al., 2007, s. 158). Dialogen kan for eksempel skapes gjennom å tilrettelegge for arenaer for

dialogbaserte fysiske møter mellom virksomhetens ansatte og kunder. Når personer skal lære gjennom å dele, så forutsetter det at hver av de deltakende aktører har delferdigheter (Andreassen og Wadel, 1989, s. 34). En delferdighet kan utvikles sammen med andre gjennom relasjons-ferdigheter (Andreassen og Wadel, 1989, s. 34). Delferdigheter gir muligheter for relasjonsferdigheter, som igjen skaper et kombinasjonsspill for utvikling av læring (Andreassen og Wadel, 1989, s. 57). En forståelse for at hver enkelt deltaker har ferdigheter som kan utvikles gjennom deling gir muligheter for dialogbasert utvikling av samskapende kunnskap.

Den tradisjonelle måten å se tilgjengelighet på er å overlevere eierskap for en vare fra produsent eller leverandør til kunden. ”The first generation can be defined as manifestations of the experience economy in which the experience-provider has almost complete control and tries to influence the experience space so that visitors stay longer, experience more pleasure and therefore spend more money, and where a substantial part of the transaction is of an intangible nature” (Boswijk et.al, 2012, s. 21). Produsenten produserer et produkt, som overleveres til kunden gjennom en transaksjon som kunden betaler for. Tilgjengelighet (access) i co-creation skapes gjennom tilgang til informasjon (Prahalad og Ramaswamy, 2004, s. 25). I co-creation betyr tilgjengelighet at informasjon må være relevant og gjøres tilgjengelig for brukerne (Boswijk, et.al, 2007, s. 159).

Tilgjengeligheten betyr at virksomheten gjør det mulig for kunder å ha en dialog med omgivelsene. Det kan være alt fra å være tilstede på internett, sosiale medier eller på andre måter gjøre det mulig for omgivelsene å kommunisere. Det ene er hvordan dialog foretas det andre er effekten av dialog gjennom co-creation. Dialogbasert kommunikasjon skaper også positive relasjoner mellom ansatte og kunder (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 29).

Risikovurdering er hvilke muligheter for at produktet eller tjenesten kan skade brukerne, bedriften og omgivelsene med co-creation (Prahalad og Ramaswamy, 2004, s. 27). Et eksempel var LEGO som mente brukerne kunne misbruke LEGOs produkter og merkevarenavn (Boswijk et al., 2007, s. 159). Når LEGO Mindstorms robot ble lansert, oppdaget

LEGO at brukerne utviklet bedre programvare enn LEGO selv klarte å gjennomføre. Fremfor å se på brukerne som en risiko, så var brukerne en ressurs som kunne utvikle programvaren i LEGO Mindstorms.

En mer moderne definisjon av usikkerhet inkluderer også de positive sidene gjennom muligheter og de negative ved risiko (Karlsen, 2013, s. 422). I prosjektledelse benyttet man tidligere begrepet ”project risk” og ”risk management” (Husby, Kilde, Klakegg, Torp, Berntsen og Samset, 1999, s. 13). Usikkerhetsstyring betyr å påvirke sannsynligheten for og / eller konsekvensen av et usikkerhetselement inntreffer (Husby et. al., 1999, s. 36). Mennesker er den største muligheten i prosjekter (Husby et al., 1999, s. 139). Det å satse på samskaping med kunder gjennom usikkerhet kan relateres til tillit. Tillit gjennom usikkerhet blir presentert under Forpliktelsesbasert human resource og Teori Y fra side 65.

Åpenhet er siste byggestein for co-creation. Gjennom åpenhet skapes en mulighet for dialog mellom virksomheter og brukerne (Prahalad og Ramaswamy, 2004, s. 31). Ved åpenhet og kunnskapsdeling vil brukerne komme med drømmer og nyttige ideer for brukerne og virksomheter. Moderne virksomheter er åpne: ”socially responsible entrepreneurship, openness and transparency are requirement of modern business” (Boswijk, et.al. 2007, s. 159).

De fire byggesteinene i DART-prinsippet er avhengig av hverandre (Boswijk, et al.2007, s. 159). DART-prinsippet er relevant tilnærming for hvordan co-creation foretas fra ledere med organisasjonens ansatte til involvering og samskaping av opplevelser med kunder. Utfordringen blir hvordan man gjennom neste generasjon Experience Economy 2.0 (Have, 2008, s. 16, Boswijk et al. 2007, s. 10 og 2012, s. 11) kan skape brukerstyrte opplevelser i kommunikasjon med brukeren.

2.2.5 Co-creation gjennom brukergenerert innhold og innovasjon

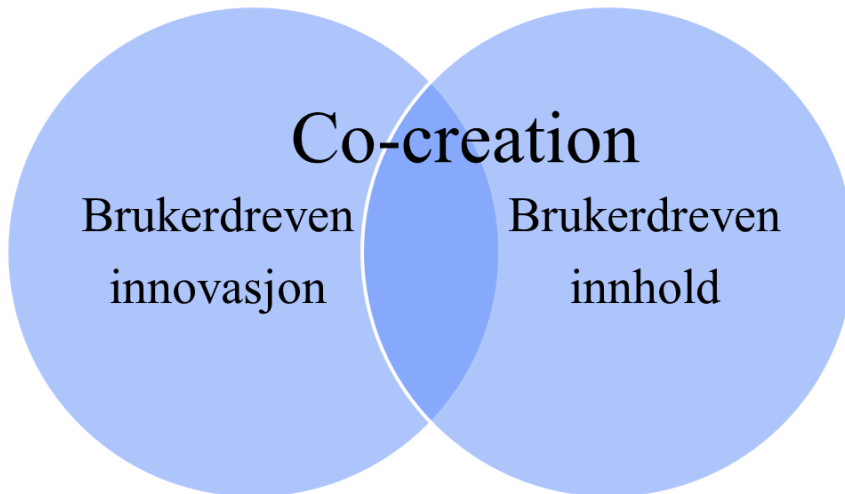
Samskaping av opplevelser vil ta utgangspunkt i brukermedvirkning og aktiv deltakelse fra sluttbruker. Co-creation kan foretas gjennom brukergenerert innhold og brukergenerert innovasjon (Jensen, In press, s. 1). I begrepet bruker-generert innhold inngår sluttbrukeren som innholdsprodusent i forhold til det gitte produkt eller tjeneste.

Brukergenerert innhold er en av de mest hurtig voksende online segmenter (Jensen, In press, s. 2). YouTube, Facebook, Flickr, Twitter, Wikipedia, mv. er alle websider hvor brukerne gir innhold, mening og verdi for brukerne. I samskaping av opplevelser vil opplevelsesparker være tilrettelegger for brukerne eller kunder som medskapere av innhold. Hensikten med brukergenerert innhold er å bidra til medskapelse av opplevelser og eventuelt gjøre det tilgjengelig for andre brukere.

Brukergenerert innovasjon tar utgangspunkt i kundenes kunnskap og behov. Brukerne er en ressurs og kan være drivere og medskapende for innovasjon. Tradisjonell innovasjon var drevet av virksomheter gjennom forskningsdrevet innovasjon, markedsdrevet innovasjon, teknologidrevet innovasjon, mv. I brukerdreven innovasjon anvendes brukerne som en ressurs for innovasjon, eller er den primære driver for innovasjon. Hovedtanken er; hvorfor ikke å involvere brukerne i innovasjon, når det er brukerne som skal benytte produktet eller tjenesten. Brukerdrevet innovasjon blir ofte foretatt i en tidligfase i en designprosess. For å gjennomføre brukerdreven innovasjon må det være metode eller verktøy som tilrettelegger for innovasjon.

Brukerdrevet innovasjon kan resultere i brukerdrevet innhold (Jensen, In press, s. 2). Alternativt kan brukerdrevet innhold medføre brukerdrevet innovasjon. Det kan også være utfordrende å skille hva som er brukerdrevet innhold og hva som er brukerdrevet innovasjon. Co-creation er et samlebegrep på medskapelse fra brukersiden, som innholdskapende og innovasjonmedskapende (Jensen, In press, s. 3).

Figur 10 Co-creation av brukerdreven innhold og brukerdreven innovasjon



Kilde: Jensen, In press, s. 3

Modellen viser hvordan brukerdreven innovasjon og brukerdreven innhold går over i hverandre, samtidig som begge områdene betegnes som co-creation. Når brukeren selv er med å skape innhold er det ”kort vei” til å foreta innovasjon av forbedringer eller se nye muligheter av opplevelsen. For eksempel benyttet LEGO til ”Lead Users” eller ”superbrukere” til å foreta innovasjon og design av nye produkter til ”DesignByMe”. Nye produkter gjennom brukerdreven innovasjon ble gjort tilgjengelig ved og bli lastet opp på en mer offentlig LEGO-database. Andre brukere kunne fortsette å jobbe videre med produktene gjennom å fylle dem med innhold.

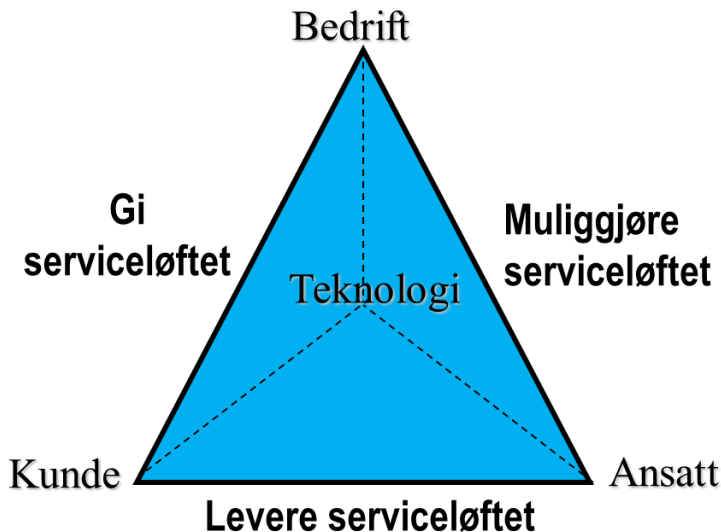
Modell for co-creation gjennom brukerdreven innhold og brukerdreven innovasjon kan benyttes til kartlegging, analyse og kategorisering av opplevelser i opplevelsesparker som innholds- eller innovasjonsorienterte. Samskaping av opplevelser gir muligheter for co-creation gjennom brukerdreven innhold og brukerdreven innovasjon. Utfordringen med en kategorisering er å skille brukerdreven innhold fra brukerdreven innovasjon. I flere sammenhenger vil

brukerdreven innhold medføre en overgang til brukerdreven innovasjon. På den andre siden vil også brukerdreven innovasjon kunne resultere i opplevelser med bruker-drevet innhold.

2.2.6 Servicepyramiden

I teorien om Tjenestedominant logikk beskrives kunden alltid som en verdisamskaper (Lusch & Vargo, 2014, s. 80). Aktører er verdisamskapere som er relasjonelt bundet til andre aktører (Lusch & Vargo, s. 83). Samskapingen kan foretas som en verdileveranse i et møte mellom ansatte og kunder. Den tidligere SAS-direktøren, Janne Carlzon, betegnet servicemøtet som “sannhetens øyeblikk” mellom ansatte og kunder hvor verdier skapes (Carlzon, 1985). Service handler om “mennesker som innenfor et rammeverk (mennesker, bygninger, regler og utstyr) anvender sine kompetanser (kunnskaper og ferdigheter) til å utføre et sett av aktiviteter som i sum oppleves som verdifullt for kundene” (Andreassen, 2006, s. 21). Hvordan service skapes mellom ulike aktører kan vises i Servicepyramiden i modell under (Andreassen, 2006, s. 21).

Figur 11 Servicepyramiden



Kilde: Andreassen, 2006, s. 22

Bevisst og ubevisst gir bedriften et sett av løfter til markedet betegnet som serviceløfte på venstre side i Servicepyramiden (Andreassen, 2006, s. 22). Det kan være gjennom tidligere kundekontakt, markedsføring, andre kunder, mv. På ett eller annet vis må virksomheten kommunisere serviceløftet gjennom visjoner, målsettinger, serviceerklæringer, mv.

På høyre side i Servicepyramiden muliggjøres serviceløftet (Andreassen, 2006, s. 22). Bedriften må organisere seg slik at serviceløftet kan innfris. Serviceløftet innfris med å sette kunden i sentrum. Et eksempel er fra flyselskapet Southwest Airlines, hvor flyturen skal være en positiv opplevelse (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 38-39). Kabinansatte i Southwest Airlines har så stor frihet, at de kan velge å synge sikkerhetsreglene før avgang. Passasjerene synger gjerne med og blir deltakende. Det er et eksempel på at ansatte må forholde seg til rammevilkårene om at sikkerhetsregler må gjennomgås, men med stor frihet til utøvelse. På samme måte vil det være relevant å se på organisatoriske rammer for involvering av kunder som samskapere av opplevelser.

Servicepyramiden kan også sees i sammenheng med opplevelsesdesign og brukeropplevelser presentert gjennom bruker, system og kontekst i Figur 7 Model of experience based on the interaction between user and product in context på side 43 (Jensen, 2013, s. 194). Begge modeller gir et teoretisk utgangspunkt for hva som er viktig når kunder eller brukere skal trekkes inn for samskaping av opplevelser.

2.2.7 Human resource i co-creation

Prahalad og Ramaswamy (2004, s. 10) fremhever mennesket som ressurs i co-creation gjennom følgende utsagn; "the new value creation centered on personalized co-creation experiences developed through purposeful interactions between the consumer and a network of companies and consumer communities". Menneskelige ressurser og interaksjon er sentrale faktorer for co-creation. Dette fremheves gjennom følgende punkter:

“Value of co-creation as:

1. Collaborative creativity that's initiated by firms to enable innovation with, rather than simply for their customers
2. A rich mix combination of management and marketing approaches, the psychoanalytic tradition, and processes related to innovation, knowledge and group decision-making.
3. A facilitated process thrives on fantasy, play and creativity, but the role of the facilitator or facilitating organization is often overlooked
4. All about relationship focusing on the quality of the interaction between people rather than on technologies
5. A learning process to intertwine knowledge and process in an overall co-creation framework, rather than just enabling co-creativity, if we want to achieve wider organizational impact.”

Kilde: Roser, Samson, Humphreys & Cruz-Valdiviesco, 2009, s. 3

Punktene over viser sentrale menneskelige faktorer for å benytte co-creation som “en ny vei” til verdiskapning. Punkt 1 forutsetter samarbeidende kreativitet ved at organisasjonen kan skape innovasjon sammen med kundene. For punkt 2 fremheves en kombinasjon av ledelse, markedsføring, psykologi, innovasjon, kompetanse, beslutninger i grupper som alle er avhengige av menneskelige ressurser. I punkt 3 er fokus hvordan skape en fasiliterende eller coachende kultur for økt kreativitet og verdiskapning. Punkt 4 er fokus på interaksjon og kommunikasjon, fremfor teknologi. Siste punkt er læringsprosessen for å skape videre organisasjonsmessige effekter. Ovennevnte punkter har alle et fokus på mennesker som ressurser for å skape verdier gjennom co-creation.

Mennesker er opptatt av å kommunisere med andre om sine private opplevelser. ”Studies of human conversation have documented that 30-40 percent of everyday speech is used to relay information to others about one's private subjective's experience” (Tamir & Mitchell, 2012, s. 8038). Menneskers kommunikasjon om egne opplevelser med andre blir blant annet foretatt fordi det gir belønninger. “Humans are motivated to propagate the products of their minds, opportunities to disclose one's thoughts should be experienced as a powerful form of subjective reward” (Tamir & Mitchell, 2012, s. 8038). Ovennevnte

viser at mennesker er opptatt av å kommunisere om sine private opplevelser, som igjen gir muligheter for å kommunisere og utvikle opplevelser i samarbeid med andre. Utvikling av opplevelser som kunden selv eller andre har nytte av, kan være en form for belønning.

”Begrepet menneskelige ressurser er alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner” (Fisher, Schonfeldt og Shaw, 2008 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s.13). En tilsvarende definisjon er human resource flow; ”the movement of people through the organization, from recruitment and selection to termination of employment” (Bloisi, 2007, s. 20). Denne form for definisjoner tar kun for seg menneskelige ressurser i organisasjoner, mens teorier i opplevelser og co-creation er opptatt av mennesker som ressurser også utenfor organisasjonen. Definisjonen av co-creation tar også med seg verdier som skapes mellom virksomheter og eksterne aktører (Pralhad og Ramaswamy, 2004, s. 10). I tillegg blir arbeid delvis outsourcet til brukere, for å skape unike og personaliserte opplevelser for kundene (Pralhad og Krishnan, 2008, s. 11).

Menneskelige ressurser som begrep blir for lite dekkende i ovennevnte definisjoner (Bloisi, 2007, s. 20, samt Fisher, Schonfeldt og Shaw, 2008 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 13). Det som tidligere ble betegnet som eksterne aktører; kunder, brukere, gjester, mv., blir i co-creation menneskelige ressurser som er medprodusenter av produkter, tjenester, service eller opplevelser. I Tjeneste-dominant logikk defineres kunden som en operator-ressurs som utvikler ressurser sammen med andre (Lusch og Vargo, 2014, s. 41).

Norman (2006, s. 1) mener vi har depersonalisert mennesker gjennom å betegne mennesker som kunder eller brukere. Norman (2006, s. 1) skriver; “If we are designing for people, why not call them that: people, a person, or perhaps humans. Our primary mission: to help people”. Mennesker er ressurser uavhengig av om man ser dem innenfra eller utenfor en organisasjon. Det sentrale er at vi behandler dem som menneskelige ressurser.

Human kapital defineres som; "experiences, skills, social contacts and motivations relevant to works" (Arnold & Randall, 2010, s. 614). Begrepet human kapital inkluderer erfaring, ferdigheter, sosial kontakt samt motivasjonsfaktorer for jobb. I denne sammenheng er det behov for å utvide begrepet human kapital. Mennesker som er involvert i verdiskapende prosesser vil også inkludere kunder verdiskapende aktører og betegnes menneskelige ressurser og human kapital. Det samsvar i stor grad med teori fra Tjenestedominant logikk (Lusch og Vargo, 2014, s. 41).

Human Resource Management (HRM) ble første gang som begrep presentert på 1980-tallet (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 23). Inkludert i human resource er også ledelse. Beskrivelsen av gode ledere i "moderne tid", kommer fra trekk-perspektivet tilbake på slutten av 1800-tallet, som ble forløperen til dagens psykologifag (Martinsen og Glasø i Rønning, et al., 2013, s. 47). Ledelse blir nå betegnet som et sammensatt fenomen hvor både personlighetsmessige, atferds- og kontekstuelle faktorer har betydning for effekten av ledelse (Martinsen og Glasø i Rønning, et al., 2013, s. 48).

HR kan deles opp i "myk" og "hard" tilnærming. "Hard HR" handler om kvantitativ kalkulerende businessorientering, med fokus på økonomiske resultater (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern og Stiles, 1997 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 24). "Myk HR" defineres som: "The soft approach is rooted in the human relations school, with concern for workers' outcomes and encourages commitment to the organization by focusing on workers concerns" (Bloisi, 2007, s. 23). En tilsvarende tilnærming til "myk HR" er basert på forpliktelse hos medarbeidere og ledere som gjør at organisatorisk atferd er selvregulert og basert på tillit og fleksibilitet, fremfor kontroll av økonomiske incentiver og sanksjoner (Wood, 1996 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 24).

I samskaping av opplevelser vil størst fokus være på "myk HR". Ikke fordi "hard HR" ikke er relevant, men fordi utøvelsen av samskaping av opplevelser er mest avhengig av "myk HR" og parallellene til "bygggesteinene" i DART-prinsippet (Prahald & Ramaswamy, 2004, s. 23).

2.2.8 Forpliktelsesbasert human resource og Teori Y

Samskaping forutsetter en kultur basert på tillit gjennom usikkerhet som i teoridel er behandlet i 2.2.4 DART-prinsippet med forankring til ”Risk” eller usikkerhet gjennom risiko og muligheter (Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 23; Husby et al., 1999, s. 36). Organisasjonskultur er kontekstuelle faktorer av ikke nedskrevne normer og retningslinjer basert på underliggende verdier og antagelser (Schein, 1992). For å skape involvering gjennom samskapende opplevelser må det tilrettelegges for bruk av mer moderne organisasjonsteorier. Moderne organisasjonsteorier er teorier som i mindre grad vektlegger autoritet, men mer vekt på sosiale forhold og klima på arbeidsplassen.

Et godt sosialt klima gjennom tillit og samarbeid har sitt utgangspunkt i forpliktelsesbasert HR (Collins og Smith, 2006). “Forpliktelsesbasert HR er tillit til samt prioritering og investering i egne medarbeidere med fokus på samarbeid og langsiktighet” (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 37). Det er i motsetning til mer kontrollorientert eller økonomisk basert HR som er opptatt av individuelle økonomiske incentiver.

Figur 12 Forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater



Kilde: Collins og Smith, 2006 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 37

“Commitment-based human resource practices were positively related to the organizational social climates of trust, cooperation and shared codes and language. Social climate were related to the firm’s capability to exchange and combine knowledge, a relationship that predicted firm revenue from new products and service and firm sales growth” (Collins & Smith, 2006, s. 544). Ovennevnte modell viser sammenhengen mellom forpliktelsesbasert HR, sosialt klima, kunnskapsdeling og resultater (Collins og Smith, 2006 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 37).

Forskning på forpliktelsesbasert HR viser også positive resultater for (Combs et al., 2006 i Kuvaas og Dysvik, 2012):

- ✓ høyere kunnskap, ferdigheter og evner (humankapital-argumentet)
- ✓ involverende og autonomiorientert jobbdesign som øker medarbeidernes motivasjon
- ✓ bedre sosialt klima som fører til bedre kommunikasjon og samarbeid

Dersom samskapende aktører involveres i forpliktelsesbasert HR vil det forhåpentligvis gi positive effekter på klima, kunnskapsdeling og resultater for involverte aktører (Collins og Smith, 2006 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 37). I en slik sammenheng kan det være relevant å vurdere hvordan forpliktelsesbasert HR kan utvides til å inkludere kundene som partner i samskaping av opplevelser.

Anna Swärd fokuserer i sin avhandling på tillit i allianser i veiutbyggings-prosjekter (Swärd, 2013). Tillit oppstår i det øyeblikket du velger å stole på noen til tross for usikkerhet. Hun mener også at ledere må gå foran og vise at de ønsker å samarbeide. Swärd gir fire råd for vellykkede allianser:

1. Du må vise i handling at du ønsker å samarbeide. Tillit blir først satt på prøve når det oppstår uforutsette hendelser.
2. Du må være villig til å risikere noe som er av verdi. Tillit utvikles når du våger å stole på andre på tross av usikkerhet.
3. Du må vise evne til å løse og forhandle underveis. Ikke utsett problemene til slutfasen. Jo mer du klarer å løse underveis, jo mindre tvister blir det mot slutten av prosjektet.
4. Ledere må kommunisere til sine medarbeidere hvilke mål og ønsker man har for samarbeidet i alliansen.

Swärds forskning har sterke paralleller til Kuvaas og Dysviks forskning på forpliktelsesbasert human resource (Swärd, 2013; Kuvaas og Dysvik, 2012). Det er større fokus på usikkerhet i forskningen til Swärd (Swärd, 2013). Usikkerhet gir muligheter og risiko. Skal du oppnå tillit må du ta sjansen på å stole på samarbeidspartneren, som medfører risiko. Tillit kan testes ut i ulike faser hvor den første er signaliseringsfasen, hvor partene signaliserer vilje til samarbeid

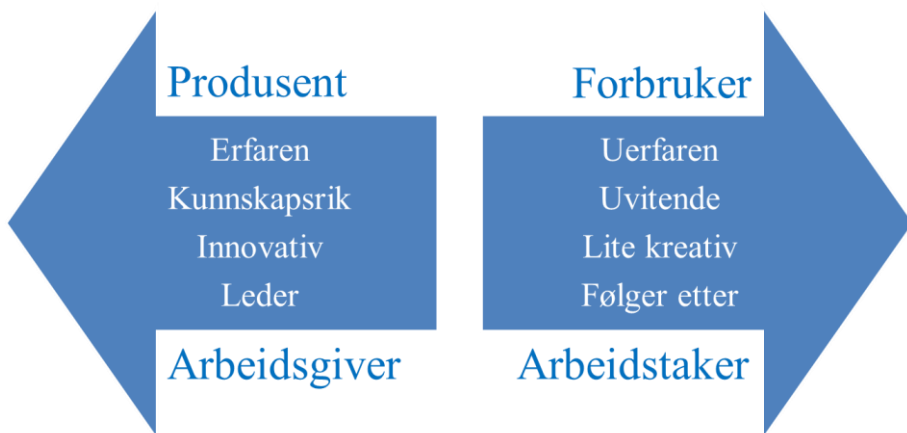
gjennom små handlinger. Det er avgjørende for å gå videre i neste fase, som handler om å teste ut samarbeidsrelasjonen for siden å utvikle en felles forståelse for hvordan man kan arbeide sammen (Swärd, 2013).

Tillit er usikkerhet og er en sjanse partene må ta for å oppnå samarbeid. Gjennom tillit og samarbeid skapes et “klima” for kunnskapsdeling og resultater. Tillit i forpliktelsesbasert human resource vil være et viktig fundament for samskaping av opplevelser. Omdømme kan betegnes som tillit mellom ansatte og til organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 37 samt Swärd, 2013, s. 88).

Utgangspunktet for samarbeid i og utenfor organisasjonen er forankret i menneskesyn. McGregor mente det var to premissgrunnlag for behandling av menneskelige relasjoner (McGregor, 1960). Teori X representerer et negativt menneskesyn og Teori Y et positivt menneskesyn. Den klassisk konservative tilnærmingen gjennom Teori X har sterke paralleller med Taylorismen. I en slik sammenheng har mennesker ingen lyst til å arbeide, men gjør det kun fordi man får lønn og andre goder. Da må det utøves ledelse med styring, overvåking og kontroll. Det medfører interesseløse, ansvarsløse og apatiske medarbeidere. Teori Y har et positivt menneskesyn som antar og behandler mennesker som motiverte, ansvarlige og utfordringssøkende. Ledelsesformen i Teori Y er basert på delegering, tillit og ansvar. Resultatet av Teori Y er engasjerte, initiativrike og ansvarsfulle medarbeidere. På tross av McGregors Teori X og Teori Y er over 50 år, så har teorien stor utbredelse og er blitt videreutviklet gjennom forskning (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 50-53).

I den varedominante logikk har produsenter og ledere blitt behandlet i tråd med McGregors Teori Y mens ansatte og forbrukere har blitt behandlet som Teori X-personer (Lusch & Vargo, 2014, s. 133). Det er utviklet følgende modell med utgangspunkt i den varedominante logikk basert på McGregors Teori X og Teori Y:

Figur 13 Den varedominante logikkens skiller og inndelinger



Kilde: Lusch & Vargo, 2014, s. 133

Med utgangspunkt i den varedominante logikk og McGregors Teori X blir forbrukere og arbeidstakere kun ansett som passive mottakere (Lusch & Vargo, 2014, s. 133). Arbeidsgivere må gjennom lederne styre, lede og kontrollere arbeidstakere. I den Tjenestedominante logikk har arbeidstakere men også forbrukere kunnskaper og ferdigheter som er nyttige for andre aktører. Forbrukere og arbeidstakere har ressurser som kan utvikles gjennom samskaping.

Min antagelse vil være at en organisasjon som skal benytte samskaping av opplevelser bør i størst mulig grad benytte teorier i samsvar med Teori Y og den Tjenestedominante logikk. Organisasjonen må utøve et menneskesyn basert på Teori Y, ledere må benytte Teori Y og sist men ikke minst bør medarbeiderne benytte Teori Y. Det er også nærliggende å tro at ansatte bør se på sine kunder ut fra et menneskesyn basert på Teori Y. Dette vil gjøre det mulig å involvere kunder som medprodusenter av opplevelser. Et menneskesyn av Teori Y bør starte med toppledelsen og gjennomsyre organisasjonskulturen helt ut i kundene.

Forpliktelsesbasert HR starter internt og kommer til uttrykk gjennom involvering av omgivelsene gjennom samarbeid med kundene. Et

interessant tilnærming er hvordan GE Healthcare leder av markedsavdelingen ønsket å utvikle nye forretningsmodeller gjennom samarbeid og dialog med kunder (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 119). Samarbeidet foregikk gjennom åpenhet og dialog mellom organisasjonen fra GE Healthcare's markedsavdeling med kunder. Tilnærmingen beskrives gjennom; "Organizations have to find ways to engage employees.... They must encourage co-creative leadership at all levers of organization (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 143). Begrepet "co-creative leadership" eller samskapende lederskap har til hensikt å involvere ansatte for derigjennom engasjere og involvere ansatte og kunder. Verdien baserer seg på åpenhet og dialog som også inngår i DART-modellen (Pralhad og Ramaswamy, 2004). Et interessant område er hvordan forpliktelsesbasert HR kan benyttes i samskaping av opplevelser i en sammenhengende kjede fra ledere til kunder.

2.2.9 Empowering leadership og superledelse

En tilnærming til samskapende ledelse er gjennom involvering og bruk av autonomibasert lederskap definert som empowering leadership. Empowering leadership blir definert som "behaviors that share power with subordinates" (Vecchio, Justin & Pearce. 2010, s. 531). Begrepet empowerment ble benyttet i organisasjon og ledelsesfaget på 1980-tallet. Endringene i samme periode medførte overgang til mer fokus på kunde-/klientfokus, mer fleksibilitet, kvalitetsforbedring og desentralisert organisasjonsdesign (Amundsen og Martinsen, 2014, s. 487). Autonomibasert lederskap eller empowering leadership er mer effektivt lederskap enn transformasjonsledelse når formålet er å skape psykologisk eierskap for underordnede (Amundsen og Martinsen, 2014, s. 506). Transformasjonsledelse er karismatiske ledere som inspirerer de ansatte til å tro på at de kan oppnå store ting gjennom å yte ekstra innsats (Bass, 1985).

Det er også likhetstrekk mellom transformasjonsledelse og autentisk lederskap som viser samsvar mellom verdier og handlinger og ressursmobilisering på medarbeiderne (Avolio & Gardner, 2005, s. 315). Autentisk lederskap er utøvende lederskap i samsvar med organisatoriske verdier (Avolio & Gardner, 2005, s. 315). I teori om transformerende autenticitet foretas en verdimeisig endring (Pine og

Gilmore, 2007, s. 239-243). Sammenhengen er at autentisk lederskap forankres til organisatoriske verdier som kan utøves gjennom transformerende autenticitet med ansatte og kunder. I samskaping av opplevelser er en sentral faktor å skape et verdimeessig eierskap hos underordnede for videre relasjon med kunder som medskapere.

En sentral tilnærming er hvordan oppnå selvledelse eller å gi makt til medarbeidere i organisasjoner. Mens lederskap defineres som en prosess for å ha makt over andre, så er empowerment mer å gi makt til andre (Yukl, 2010). I en slik sammenheng må makt flyttes fra å ha makt til å gi makt til andre. “Power sharing is one of the basic assumptions of employee empowerment” (Amundsen & Martinsen, 2014, s. 489).

Empowering leadership er også en effektiv tilnærming for bruk av selvledelse (Amundsen og Martinsen, 2014, s. 506). Ledere bør ha en aktiv rolle i å støtte ansattes gjennom autonomi, motivasjon og utvikling (Amundsen og Martinsen, 2014, s. 507). Endring med implementering av empowerment må foretas gradvis, siden ledere trenger tid for å internalisere og endre holdninger og atferd. Gjennom bruk av empowering leadership eller autonomibasert lederskap legges grunnlaget for selvledelse for organisasjonens medarbeidere. Superledelse bygger igjen på selvledelse. “Superleadership is defined as the process of leading others to lead themselves” (Manz & Sims, 1987). Teorier på superledelse og autonomibasert ledelse gir et godt grunnlag for videre forskning av hvordan det foretas samskaping av opplevelser med utgangspunkt i organisasjon. Samskapende lederskap (co-creative leadership) må involvere alle deler av organisasjonen (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 143).

2.2.10 Utvikling av samhandlingskompetanse

Samskaping av opplevelser forutsetter at det legges vekt på en egen kompetanse betegnet som samhandlingskompetanse. ”Samskaping gjør at ansatte må ledes til å lede sine relasjoner med kunder, leverandører og kollegaer. Dette innebærer langt større vekt på ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse” (Johannessen og Olsen, 2009, s. 1). Sammenkobling av samarbeid til kunnskap betegnes som samhandlingskompetanse

(Johannesen og Olsen, 2009, s. 1). En videre presisering av kompetanse er ”anvendelse av kompetanse (kunnskaper og ferdigheter) til fordel for en annen enhet eller seg selv” (Lusch & Vargo, 2014, s. 40). Definisjonen av kompetanse i tjenesteyting inkluderer en verdi som er mer enn til nytte for organisasjonen.

I kompetansebegrepet fra latinske ”competentia” inngår ”de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2013, s. 48). Det sentrale med Linda Lais definisjon er at evner og målsetting inngår, og sist men ikke minst holdninger inngår som en relevant faktor i kompetanse. Evnedelen gjenspeiler blant annet personligheten som for eksempel kan være omgjengelighet, utadvendthet, åpenhet for nye erfaring etter den såkalte ”femfaktormodellen” (Lai, 2013, s. 50). En av de aller viktigste faktorene i kompetanse er holdningsdelen. Holdninger som blir sosialisert gjennom andre er spesielt viktig oppgaver med menneskebehandling (Lai, 2013, s. 51). I en slik sammenheng blir holdningsdelen i kompetanse sentralt for samskaping av opplevelser.

Holdninger i kompetanse er personers innebygde ønske om å mestre noe og føle at man har muligheten til å påvirke omgivelsene gjennom selvkontroll og mestringsfølelse (Bandura, 1986). Gjennom gode relasjoner med omgivelsene vil det skapes muligheter for samhandling, som gir grunnlag for læring og som deretter kan medføre en mestringsfølelse. På samme måte som ovennevnte faktorer bidrar til intern samhandlingskompetanse, kan ovennevnte være relevante for samskaping mellom ansatte og gjester i opplevelsesparker. I denne sammenheng vil det være interessant å avdekke om ansatte og gjester kan samhandle, og hvordan de utvikler samhandlingskompetanse.

Erfaringen kan være å ta utgangspunkt i konkrete problemer. Reflekterende observasjon er en læringsstil som bygger på tankerefleksjon av hva som har skjedd i en situasjon (Kolb, Boyatzis, & Mainemdis, 2001). Ut fra konkret erfaring og reflekterende observasjon er det mulig å foreta abstrakt konseptualisering. Læring

gjennom samskaping skjer i en interaksjon med omgivelsene som en syklisk prosess. Den individuelle, men også samskapende prosess, kan illustreres i følgende modell.

Figur 14 Læring som syklisk prosess



Kilde: Kolb, et al., 2001

Modellen viser hvordan man kan foreta eksperimentell læring. Denne læringen kan utprøves i praktisk erfaringslæring. Det starter med at man lar seg engasjere i en konkret erfaring (Kolb et al., 2001). Det kan skje passivt eller at man oppsøker en ny situasjon for å få ny erfaring. Når personen reflekterer over situasjonen, betyr det at vi tar distanse ved å stille oss "litt på siden" gjennom å observere andre eller oss selv. I fase tre forsøker vi å reflektere over abstrakte begreper og prinsipper av hva vi har opplevd. Situasjonen må forenkles gjennom nye begreper og prinsipper. I fase 4 tar vi i bruk begrepene og prinsippene fra fase 3 inn i nye situasjoner. På denne måten foretas en sirkulær læring.

Læringen har tatt utgangspunkt i konkret erfaring, utprøving av nye prinsipper, reflekterende observasjon og abstrakt konseptualisering av nye begreper og prinsipper. Derimot er en stor andel av kompetansen taus, som betyr det er vanskelig å sette ord på og reflektere over (Nonaka & Takeuchi, 1995). Taus kunnskap blir innarbeidet som en del

av kulturen gjennom internalisering. Taus kunnskap må igjen eksternaliseres slik at den blir kjent eller eksplisitt kunnskap. Eksplisitt og taus kunnskap kan illustreres gjennom følgende modell:

Figur 15 Hvordan taus- og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre



Kilde: Nonaka & Takeuchi, 1995

Modellen viser hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan utvikles gjennom å forsterke hverandre. Taus kunnskap spres gjennom å tilrettelegge for å kunne jobbe tett sammen, det vil si observere, imitere samt prøve å feile i praksis (Lai, 2013, s. 48). I samskaping vil det være aktuelt å se på ulike tilnærminger for "learning by doing" med dialog mellom ulike samskapende aktører. I en slik sammenheng vil det være aktuelt å kartlegge situasjoner og arenaer hvor det utvikles et godt samskapende læringsmiljø. Erfaring og læring er relevant i prosessen med å skape opplevelser (Boswijk, et al., 2007, s. 20). Det er tidligere beskrevet i teoridel om opplevelser med mening.

En integrert form for læringsstil bør også ta utgangspunkt i den aktuelle situasjonen slik at det kan foretas en adaptiv fleksibilitet i tilnærmingen til utdanning og læring (Bandura, 1986). Opplevelsesdesign må derved foretas med forankring til ulike typer interaksjon og dialog for

involverte aktører (Eide & Mossberg, 2013, s. 253). Ved involvering av dyr er relevante faktorer rammer for interaksjon mellom dyr, ansatte og gjester. Det er behandlet i del for Service-pyramiden side 60.

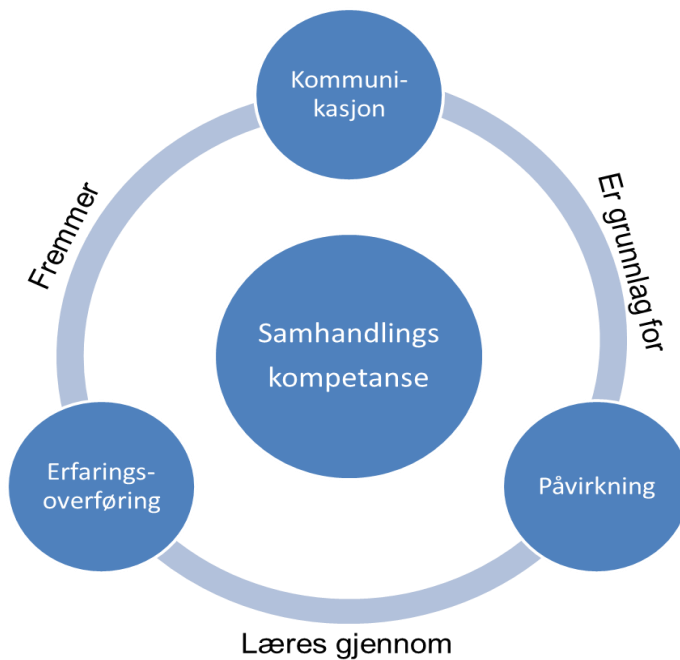
Albert Bandura har utviklet begrepet subjektiv mestringsevne (Bandura, 1986 og 1997). Subjektiv mestringsevne er individets tro på å lykkes med en oppgave. Forskning viser at individets egen oppfatning av sin mestringsevne ofte kan være mer utslagsgivende enn rent objektive målbare evner (Bandura, 1986). En person med høy subjektiv mestringsevne oppfatter seg som mer kompetent og dyktig i oppgavene sine, enn en person med lav subjektiv mestringsevne, som ofte er mer usikker og tviler på sin egen kompetanse. Ved å tilrettelegge for involvering av kunder i samskaping av opplevelser, er det viktig å fokusere på personers tro på å lykkes med oppgaven. Dette kan gjøres gjennom og gi mennesker positive tilbakemeldinger på det de gjør er riktig slik at det oppstår en følelse av selvkontroll (Bandura, 1997).

Ved involvering av brukere kan det settes i system til å bli en integrert læringsstil for enkeltpersoner og organisasjon. Dette kan anses som intern erfaringslæring. Det danner grunnlag for at det også benyttes et begrep som heter ekstern erfaringslæring. Ekstern erfaringslæring vil være utvikling av kunnskap utenfor organisasjonen. Hvor grensen går mellom ekstern og intern erfaringslæring er vanskelig å definere. Det å benytte samskaping som arbeidsform kan også være å skape verdier for involverte aktører gjennom erfaringslæring og kunnskapsdeling. Det sentrale er ikke hvor erfaringslæring skjer, men at det skjer i et samspill mellom ulike aktører.

Ovennevnte teorier om samhandling, tillit, læring, kunnskapsledelse, mv. ser i stor grad ut til å bekrefte funnene om sammenhengen med forpliktelsesbasert HR (Collins og Smith, 2006 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 37). Forskning og teori på forpliktelsesbasert HR baserer seg på forskning for internt ansatte i organisasjoner. Avhandlingen vil benytte teori på forpliktelsesbasert HR forankret til kunder som samskapende aktører.

Ovennevnte er grunnlaget på hvorfor fokusere på prosessuell kunnskapsflyt. Neste steg er metoder og ”verktøy” for samhandlingskompetanse. Samhandling som kompetanse består av delelementene kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring.

Figur 16 Utvikling av samhandlingskompetanse



Kilde: Johannessen og Olsen, 2009, s. 7

Modellen viser kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring som samhandlingskompetanse (Johannessen og Olsen, 2009, s. 7). Kommunikasjon er grunnlaget for påvirkning. Påvirkning læres deretter gjennom erfaringsoverføring, som igjen fremmer kommunikasjon. Ovennevnte modell viser hvordan delelementene kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring er en del av samhandlingskompetansen. For å forstå handlingsforløpet, så er det i avhandlingen

sentralt å kartlegge hva og hvem som skaper samhandlingen gjennom utvikling av samhandlingskompetanse.

2.3 Oppsummerende del for teori

På grunnlag av den teoretiske gjennomgang kan det foretas en presisering og forankring av forskningsspørsmål i moderne teori på co-creation. Den teoretiske forankring av til forskningsspørsmål kan hentes i boken “The co-creation paradigm” (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 281-282). Hvor og hvordan kan en interaksjon med ulike aktører foretas? Hvordan kan ledere og ansatte i organisasjonen være deltakende gjennom design for co-creation? Et interessant utgangspunkt er hvordan hele organisasjonen må engasjeres (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 284).

Hvor kan vi ta utgangspunkt i arenaer for verdiskapning? I en opplevelsespark er et interessant sted i direkte møte med gjestene. Servicepyramiden gir en teoretisk tilnærming til møtet mellom kunde, ansatt og bedrift (Andreassen, 2006, s. 22). Bedriften gir et serviceløfte til kunden. Bedriften tilrettelegger rammebetingelser gjennom mulig gjøring for ansatte. Leveransen foretas mellom ansatte og kunde. Det sentrale er å finne steder i opplevelsesparker hvor det foretas direkte møter mellom ansatte og kunder eller gjester som medprodusenter. Hvor er disse møtene og hva kjennetegner dem?

Hvem er beskrevet i ulike tilnærminger fra opplevelsesøkonomien gjennom iscenesettelsen mellom ansatte og kunder (Pine og Gilmore, 1998 og 1999; Mossberg, 2007). Den Tjenestedominante logikken viser også hvordan kundene trekkes inn i organisasjonen i leveranse av tjenester (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2014). I hvordan foreta samskaping finnes omfattende teori og forskning basert på Tjenestedominerende logikk, opplevelsesøkonomi og co-creation (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2014; Boswijk, et al., 2007 og 2012; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Eide & Mossberg, 2013; Ramaswamy og Ozcan, 2014). Ledelse, organisasjon og de menneskelige prosesser blir i mindre grad berørt i ovennevnte forskning og teori. Derimot er det relevante teorier og forskning til problemstilling fra human resource management som kan forankres i fagfeltene opplevelses-økonomi og

co-creation (Bass, 1985; Manz & Simz, 1987; Collins & Smith, 2006; Vecchio, et al., 2010; Swärd, 2013; Amundsen & Martinsen, 2014).

Fullstendig litteraturliste finnes vedlagt på side 164. Vedlagt følger også Vedlegg 1. Litteraturtabell med vitenskapelig artikler og bøker med relevante forskningsresultater på side 179. Tabellen viser forfatter(e)/årstall, tema, teori og metode samt funn eller forskningsresultat. Litteraturtabellen er presentert etter hovedteorier fra opplevelsesøkonomi, co-creation og human resource management. Flere av teoriene kan derimot ha forankring i mer enn en hovedkategori. Litteraturtabellen er benyttet for å gi en systematisk oversikt for teori forankret til forskningsmessig posisjonering og problemstilling for avhandlingen.

Innen fagområdene opplevelsesøkonomi, co-creation og human resource management finnes en rekke beslektede teorier som er presentert i denne del for teori. Det er overlappende teorier mellom opplevelsesøkonomi og co-creation (Boswijk et al. 2007, s. 10 og 2012, s. 11). I feltet opplevelsesøkonomi og human resource management finnes blant annet teori om iscenesettelse og kunden som medprodusent (Pine og Gilmore, 1999; Mossberg, 2007). I teoretisk overlappende felt mellom co-creation og human resource management inngår blant annet teorier om Tjenestedominant logikk (Vargo & Lusch, 2004; Lusch og Vargo, 2014). Derimot er det mangel på teori som omhandler den konkrete problemstilling og den ”innerste overlappende del” av de tre fagfelt av teorier presentert i Figur 1 Avgrensning av forskningsfelt på side 18. Det er i brytningspunktet mellom opplevelsesøkonomi, co-creation og human resource det er kunnskapshull med behov for mer empirisk forskning og utvikling av ny teori.

3. Metode

I metodekapitlet redegjøres for forskningsmetodikk ved casestudier, empiri, datainnsamling og dataanalyse. Ved bruk av direkte sitater fra teori er det i størst mulig grad benyttet opprinnessspråk. Gjennom innhenting av primærdata er svar fra respondenter transkribert fra dansk til norsk, da mitt morsmål er norsk. Ved henvisning til kilder benyttes APA-style³ (American Psychological Association).

Fremstillingsprosessen i del for analyse og resultater av empiri og teori på side 108 er foretatt som en rullerende prosess med kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming (Rudestam & Newton, 1992, s. 5). Tilnærmingen til problemstillingen startet med datainnsamling fra case. I en slik sammenheng var utgangspunktet en induktiv forskningstilnærming. "Inductive approach, which was first outlined by Glaser and Strauss (1967), is often regarded as especially strong in terms of generating theories out of data. This contrast with the nature of many supposedly inductive studies generate interesting and illuminating findings but whose theoretical findings but whose theoretical significance is not entirely clear" (Bryman, 2008, s. 12). En induktiv tilnærming fortas gjennom en gradvis utvikling av mønstre, prosesser og fellestrekk som siden generaliseres gjennom ny viten i form av begreper og teorier (Kristiansen, 2005, s. 448). Deretter ble det etablert en teoretisk forståelsesramme gjennom en deduktiv oppfølging.

Del for analyse av resultater er primært induktiv fra casestudier med teoretisk forankring til modeller og forståelsesrammer. Den faktiske forskningsprosessen beskrevet i Avhandlingens oppbygging på side 36 har derimot vært en vekslende mellom empiriske undersøkelser og teoretisk forankring.

3.1 Casestudier og empiri

Utgangspunktet for problemstilling i avhandlingen var opplevelser som ble skapt i interaksjon mellom ansatte og gjester i opplevelsesparker. Tema og problemstillinger ble valgt og deretter ble casestudier benyttet for å besvare forskningsspørsmål. Studiene startet med et enkelt case

³ www.apastyle.org/

gjennom en dialog med ledere i Kristiansand Dyrepark. Det ble foretatt med hensikt på å utvikle forsknings-spørsmål som var egnet til formålet (Andersen, 2013, s. 19).

Casestudier ble valgt fordi det gir muligheter til å forklare det unike og spesielle som oppstår i case med utgangspunkt fra det virkelige liv (Eisenhardt, 1989, s. 34 og Simons, 2009, s. 21). Antall cases ble senere utvidet til flere opplevelsesparker samt LEGO for å foreta komparative studier i flere cases. Det har gitt meg muligheten til å kartlegge det spesielle i enkelt case samtidig som det kan foretas sammenstilling på tvers av de ulike cases.

Kritikken til casestudier kommer tydelig frem gjennom; “(t)he detailed examination of a single example of a class of phenomena, a case study cannot provide reliable information about the broader class, but it may be useful in the preliminary stages of an investigation since it provides hypotheses, which may be tested systematically with a larger number of cases” (Abercrombie, Hill & Turner, 1984, s. 34). Med utgangspunkt i denne kritikk vil casestudier ikke gi grunnlag for å generalisere til bransjen opplevelsesparker. Derimot er Flyvbjerg (2006) av den oppfatning at casestudier i visse tilfeller kan gi grunnlaget for generalisering. Avhandlingens ståsted for casestudier er at det gir problemer å generalisere for bransjen opplevelsesparker i stort omfang, fordi opplevelsesparker har sin ulike egenart. Utvalgte cases gir grunnlag for å besvare hvordan samskaping av opplevelsesparker foretas i utvalgte cases. Det anbefales derimot å utvide antall cases i framtidig forskning for å generalisere til bransjen opplevelsesparker.

Gjennom kvalitativ forskning har jeg vært oppmerksom på etiske betraktninger gjennom forskningsprosessens ulike stadier (Brinkmann og Tangaard, 2010, s. 441). Framfor å behandle etikk i en egen del så inngår etikk for hvert delområde på metode. Etiske refleksjoner ønskes ivaretatt som en indre del av forsknings-prosessen gjennom alle stadier av forskningsforløpet (Brinkmann og Tangaard, 2010, s. 445).

3.1.1 Strategi for valg av cases

Caseutvalgelse ble foretatt gjennom en kombinasjon av informasjon fra nøkkelinformanter fra academia og opplevelsesparker. Nøkkel-

informanter fra opplevelsesparker har vært ledere. Fra academia har det i hovedsak vært gjennom veileder og andre forskere innen tilgrensede fagfelt. Opplevelsesparker med et større tilbud av aktive opplevelser ble valgt som forskningscases. Det ga mulighet for å velge ut aktive opplevelser i den enkelte opplevelsespark som forskningsområde. Strategien for valg av case kan best beskrives som paradigmatisk case “Formålet med paradigmatisk case er at utvikle mønstereksempel, en prototype eller en metafor for det område, casen vedrører” (Flyvbjerg, 2006, s. 475). For denne PhD-forskning var “mønsteret” definert som organisatorisk samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

Tabell 4 Oversikt over empiriinnsamling i årene 2010-2014 på side 80 viser en oversikt over cases samt kvalitative metoder for innsamling av data. Tabellen gir oversikt over antall gjennomførte fokusgrupper, intervjuer, observasjoner og deltagende observasjoner.

Tabell 4 Oversikt over empiriinnsamling i årene 2010-2014

Case	Fokusgruppe	Intervju	Observasjon	Deltakende observasjon
Kristiansand Dyrepark	Ledergruppe Årskortgjester (2)	Ledere Ansatte Sesongledere Sesongansatte (23)	Ansatte Gjester (3)	X (1)
Nordsøen Oceanarium		Ledere (2)	Ansatte Gjester (1)	X (1)
Faarup Sommerland		Leder (1)	Ansatte Gjester	X
Skallerup Seaside Resort		Leder (1)	Ansatte Gjester	X
LEGO		Ledere (2) Forsker (1)		

Kristiansand Dyrepark ble valgt som hovedcase etter samtaler og møter med ledere i parken. Senere ble antall cases utvidet til flere opplevelsesparker på Nord Jylland for å kunne kartlegge det spesielle i enkelt case og foreta en sammenstilling på tvers av cases. Casene ble utvidet gjennom en analytisk tilnærming ved kombinasjon gjennom innsamling og analyse av kvalitative data. Det ble også foretatt observasjoner og deltakende observasjoner ved flere andre opplevelsesparker. Av ulike årsaker ble flere opplevelsesparker ikke benyttet som cases i avhandlingen. Det viste seg at flere opplevelsesparker i liten grad benyttet organisatorisk samskaping av opplevelser. Andre cases ønsket ikke å delta i et forskningssamarbeid. Dermed ble flere av opplevelsesparkene ikke relevante som forskningscases.

LEGO er valgt som case fordi selskapet fremheves som en innovatør innen co-creation (Boswijk et al., 2012, s. 138). ”In 2005 LEGO started experimenting with user-generated content. LEGO turned passive users into active participants in the LEGO design experience” (Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010, s. 72). Foruten å trekke brukerne inn i co-creation benytter LEGO organisasjonen aktivt for å skape forandring. Som Ann Charlotte Thorsted skriver om LEGO: “Det Gode Arbejdsliv og den enkelte medarbeiders trivsel på arbeidsplassen...legen kan være en væsentlig indgangsnøgle idet den skaber et andet rum, en anden tid og måde at være sammen på.legens forandringsskabende eller innovative kraft” (Thorsted, 2013, s. 14). LEGO benyttes som komparativt case for hvordan opplevelsesparker kan lære av LEGOs som ledende aktør innen co-creation.

3.2 Datainnsamling

Problemfeltet human resource for samskaping av opplevelser i opplevelsesparker er et nytt forskningsområde. For innsamling av data for det nye forskningsområdet ble det benyttet kvalitative casestudier gjennom eksplorerende design (Eisenhardt, 1989). Gjennom en åpen og eksplorerende tilnærming til problemstilling var det mulig å gå i dybden etter hvert som data ble innhentet og analysert.

3.2.1 Kvalitative forskningsmetoder

Jeg har benyttet ulike forskningsmetoder for å se og forklare situasjoner fra ulike retninger. Ved bruk av flere metoder i case studier gir det i større grad mulighet for “tredimensjonalt bilde” gjennom “polyhedron og intelligibility” (Thomas, 2011, s. 4).

Problemstillinger er klargjort gjennom dialog og innsamling av data fra case. Det har medført en mulighet til å gå mer i dybden for ytterligere å forklare problemområdet. Tilnærming til problemstilling er presentert og drøftet gjennom innledende fokusgrupper med ledere som nøkkelinformanter. Deretter er det foretatt analyse av data med oppfølgende dybdeintervju, observasjoner samt deltakende observasjoner. Gjennom en kvalitativ metodetriangulering er det gjort forsøk på å øke forståelsen rundt fenomener med ulike metoder fra ulike synsvinkler. Tilnærmingen er foretatt for å forstå hva slag nye data som er nødvendig for å oppnå størst mulig grad av “saturation” (Strauss & Corbin, 1998, s. 292). “Saturation” eller metning er når aktuelle kategorier er definert og alle relasjoner mellom aktuelle konsepter er identifisert.

En kvalitativ eksplorativ forskningsprosess har gitt meg muligheten til å få foreta en mer interaktiv og dynamisk tilnærming. Det har gitt mulighet for utvikling av forskningsspørsmål underveis, for å se nye og mer interessante teoretiske implikasjoner enn de opprinnelige (Andersen, 2013, s. 55). Forskningsprosessen på casestudier sammenlignet med andre former for studier kan illustreres på følgende måte.

Tabell 5 Sammenligning av casestudier og med andre forskningsprosesser

	Case studier	Eksperiment	Survey
Undersøker	et case eller få case	relativt stort utvalg av case	relativt stort utvalg av case
Datainnsamling og analyse om	et stort utvalg av funksjoner av hver case	Et lite utvalg av funksjoner av hver case	et lite utvalg av funksjoner av hver case
Studier av	naturlige case hvor målet ikke er å kontrollere variabler	case hvor målet er å kontrollere variabler	case hvor målet er å kontrollere variabler og maksimere representative eksempler fra en større populasjon
Kvantifisering av data	er ikke prioritert	er prioritert	er prioritert
Benytter	mange metoder og kilder til data	en metode	en metode
Sikter mot	relasjoner og prosesser	årsakssammenheng	generalisering

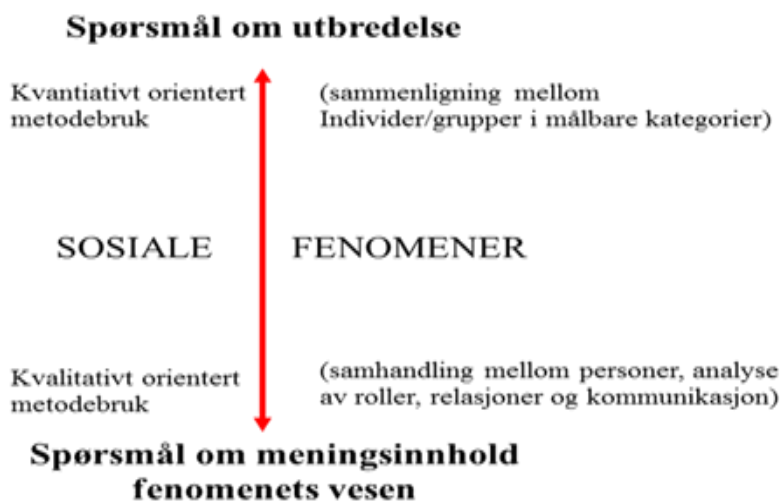
Kilde: Thomas, 2011, s. 11

Ovennevnte tabell viser casestudier sett mot eksperiment og survey. Casestudier med ett hovedcase er valgt for å dybde fokusere på et større utvalg av funksjoner innen et begrenset problemfelt. Casestudier er rettet mot det spesielle og ikke det generelle (Andersen, 2013, s. 155). Ved bruk av casestudier kan jeg også foreta studier i naturlige

omgivelser i den enkelte opplevelsespark. Kvantifisering er ikke formålet med forskningen, men i større grad en kvalitativ eksplorerende tilnærming med sikte på å forklare relasjoner og prosesser i samskapte opplevelser mellom mennesker i opplevelsesparker. Ved valg av casestudier gir det begrensninger i forhold til å benytte et representativt utvalg for kvantifisering og generalisering, slik man i større grad kan gjøre i survey (Thomas, 2011, s. 11).

Gjennom kvalitative forskningsmetoder gir det muligheter for å forstå det unike ved hver enkelt respondent. Samtidig finnes ikke nødvendigvis svarene hos hver enkelt respondent, men gjennom relasjoner og prosesser mellom mennesker. Handlingen som foregår skjer i samhandling, og man kan ikke forstå handlingen uten å forstå samhandlingen (Aase og Fossåskaret, 2007, s. 14). Det kan illustreres med følgende modell:

Figur 17 Studier av sosiale fenomener gjennom kvantitative studier av utbredelse og kvalitativt orientering gjennom mening og innhold



Kilde: Aase og Fossåskaret, 2007, s. 14

Ved intensive studier og bruk av kvalitative metoder forventes en sterkere grad av forskerinvolvering enn ved kvantitative metoder. Data blir ikke bare samlet inn, men skapes i interaksjon mellom forsker og

respondent (Aase og Fossåskaret, 2007, s. 36). Sterkest involvering var ved deltakende observasjon. Deltakende observasjon er en sosial prosess hvor forskningen i flere tilfeller går på forskeren selv og ikke på andre (Kemmis & McTaggart, 2005, s. 566-567). I PhD-prosjektet ble det benyttet fokusgrupper, intervju, observasjon og deltakende observasjon.

3.2.2 Fokusgrupper

Fokusgrupper ble benyttet i en innledende fase for å få mer informasjon om hvordan organisasjonen involverte gjester i opplevelser. Fokusgruppe blir foretatt ved at en intervjuer eller en moderator spør spesifikke spørsmål om ett emne (Fontana og Frey, 2005, s. 703). I første fase ble det gjennomført fokusgruppe med ledere og senere årskortgjester for å definere forskningsproblem samt for å utforme spørsmål for intervju. Etter å ha gjennomført fokusgruppe med ledere var det et bedre grunnlag for å stille spørsmål til årskortgjester med større relevans til tema og problemstillinger. Kristiansand Dyrepark tok kontakt med årskortgjester og forespurte om deltakelse. Et årskort i belønning for deltakelse var tydeligvis for god belønning for deltakelse i fokusgruppe. Hele 200 årskortgjester meldte seg og 10 ble valgt ut med 5 kvinner og 5 menn, alder 26-46 år, bosted i Aust- og Vest-Agder samt stor spredning på yrkesmessig bakgrunn. Åtte personer møtte til fokusgruppe.

For å sikre at forståelse fra fokusgruppe med lederne var riktig forstått foretok jeg en presentasjon overfor ledergruppen. Ethiske problemstillinger om tolkning av data kan håndteres gjennom et samarbeid om tolkning av data med fokusgruppen (Thagaard, 2002, s. 189). For begge fokusgruppe var det sentralt at deltakerne svar ville forbli anonyme. Deltakere kunne dermed trygt uttale seg slik at enkelt-uttalelser ville bli behandlet gjennom anonymitet (Halkier, 2003, s. 67-68). Fokusgruppene ga et godt grunnlag i innledende fase for datainnsamling til å utvikle mer presise spørsmål til intervjuer og observasjonsstudier.

3.2.3 *Intervju*

Totalt ble det i perioden fra 2010 til 2014 foretatt 30 intervjuer av enkeltpersoner. Intervjuet er definert som en aktiv interaksjon mellom to eller flere personer, som leder til sosialt forhandlet, kontekstuelle baserte svar (Fontana og Frey, 2005 i Brinkmann og Tangaard, 2010, s. 30). Etter å ha gjennomført fokusgrupper ble det foretatt oppfølgende intervjuer av nøkkelinformanter. Nøkkelinformantene bidro som kobling til å finne andre personer som ble kilde til viktige data (Fontana og Frey, 2005, s. 707).

De innledende første intervjuene var åpne med noen få spørsmål for å få innsikt på temaet. Åpne spørsmål ga mulighet for å etablere en rolig og trygg atmosfære basert på tillit. I oppfølgende intervju ble det benyttet semistrukturerte intervju. I semistrukturerte intervju ble det benyttet hva-spørsmål, fordi det gir økt viten før man overveier hvordan (Brinkmann og Tangaard, 2010, s. 37). For flere av respondentene ble det gjennomført to intervjuer samt oppfølgende observasjon. Første intervju var basert på åpne spørsmål mens intervju nummer to var mer strukturert og målrettet.

Utfordringen med åpne og semistrukturerte intervju var å sammenstille svar fra respondentene. Åpne svaralternativ ga derimot muligheter til å foreta en spørrende oppfølging av fortolkninger med intervjupersonen på møtet (Brinkmann og Tangaard, 2010, s. 45). Ved alle fokusgrupper og intervju ble det benyttet MP3-spiller for lydopptak. Deltakerne ble opplyst før intervju om at lydopptak ble benyttet og at lydfiler vil bli slettet etter at data var transkribert. Ved bruk av lydopptak på MP3-filer var det mulig å konsentrere seg fullt og helt om respondentene i situasjonen.

3.2.4 *Observasjon og deltakende observasjon*

Det er foretatt ustrukturerte og strukturerte observasjoner samt deltakende observasjoner. Med strukturerte observasjoner menes planlagte og avtalte observasjoner samt at deltakerne er informert om at observasjon vil bli foretatt. En systematisk eller strukturert observasjon er: “a technique in which the researcher employs explicitly formulated rules for the observation and recording behavior” (Bryman,

2008, s. 257). På de strukturerte observasjonene ble deltakerne informert om at det ville bli foretatt opptak på video og at bilder ville bli tatt. Deltakerne ga også muntlig samtykke til at bilder og film kunne benyttes. Før observasjon og opptak av barn fra barnehage ble det gitt skriftlig samtykke fra ansatte samt foreldre til barna i barnehagen (Observasjon barnehage, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012).

Fordelen med video er en lyd og billedmessig dokumentasjon av situasjonen. Det gir også en mulighet til å være nær observasjon gjennom å fange opp fenomenet å bli en del av fenomenet (Raadukoski, 2010, s. 81). Som forsker var det mulig å være mer konsentrert om situasjonen, framfor å benytte tiden til å ta notater.

Strukturert deltakende observasjon ble foretatt gjennom å være deltaker i opplevelser som medskaper. Gjennom deltakende observasjon er forskeren både deltaker og tilskuer (Aase og Fossåskaret, 2007, s. 32). Deltakelse varierer i situasjoner: "Participant observers vary considerably in how much they participate in the social setting in which they locate themselves" (Bryman, 2008, s. 257). En slik deltakelse kan medføre en større forståelse av situasjonen for hvordan opplevelser foretas i samskaping mellom ulike aktører. Gjennom å være deltakende observatør i kvalitativ forskning er man sosiolog på seg selv (Wadel, 1991, s. 62). Variasjonen mellom å endre status fra deltakende observatør til observatør i forskerstatus kan gi økt forståelse og kunnskap om feltet (Aase og Fossåskaret, 2007, s. 34). Gjennom deltakende observasjon fikk jeg som deltakende forsker en økt forståelse for forskningstemaer og problemstillinger.

3.2.5 Metode- og datatriangulering

Det ble benyttet metode- og datatriangulering. Metodetriangulering er å benytte flere metoder for å frembringe en dypere forståelse av fenomener i spørsmål (Denzin & Lincoln, 2005, s. 5; Fontana & Frey, 2005, s. 723; Bryman, 2008, s. 379). For eksempel ble det benyttet fokusgrupper for å avklare begreper og fenomener, som siden ble benyttet i oppfølgende intervju og observasjoner.

“Datatriangulering er en av casestudiers sterke sider. Triangulering dreier seg om bruk av flere datakilder og metoder for datainnhenting” (Andersen, 2013, s. 157). Gjennom bruk av datatriangulering ga det muligheter for å foreta en kryssjekk av data. Ved å foreta en aktiv transkripsjon, dataanalyse og metodetriangulering i tidligfase av prosjektet ble det foreta en prosessuell og strukturell utvikling av fenomener og problemstillinger som siden ble ny teori. Gjennom bruk av metode og datatriangulering styrkes validiteten av empiriske vitenskapelige resultater.

3.2.6 Oppsummerende del innsamling av data

Foruten fokusgrupper, intervjuer, observasjoner og deltakende observasjoner så er det foretatt en rekke besøk og ustrukturerte observasjoner i utvalgte case samt i andre opplevelsesparker. I casene ga ledelsen aksept for observasjoner og deltakende observasjoner. Det er lovlig å gjennomføre observasjoner og deltakende observasjoner da opplevelsesparker er offentlige (Brinkmann og Tangaard, 2010, s. 432). For alle filmer og bilder er det innhentet aksept fra respondenter.

All innsamling av data er foretatt ansikt til ansikt. Observasjoner og deltakende observasjoner er foretatt ute i opplevelsesparkene. Dette ga grunnlag for observasjon av situasjoner i det naturlige miljø. Fokusgruppe med ledere og årskortgjester ble foretatt i møtelokaler i opplevelsesparken. Rammene var godt tilrettelagt med enkel bevertning. Alle intervjuer ble foretatt på steder hvor respondentene var i kjente omgivelser. For eksempel ble intervju av LEGO-forsker foretatt hjemme hos forskeren. Øvrige intervjuer ble foretatt hos den enkelte arbeidsgiver. De fleste intervju ble foretatt på respondentens kontor. Dersom respondenten ikke hadde eget kontor ble det foretatt i møtelokale eller annen persons kontor. Det ble også foretatt ett intervju i opplevelsesparken. Intervju i opplevelsesparken medførte dessverre en del støy og avbrytelse fra kolleger og gjester. Blant annet ble det problemer med lydopptaket som følge av mye støy fra omgivelsene. De resterende intervju ble foretatt på steder hvor det fritt innen avtalt tid kunne foreta intervjuer uten avbrytelser.

Alle fokusgrupper og intervju ble tatt opp på lydopptak (MP3). Strukturerte observasjoner og deltakende observasjoner er også dokumentert gjennom bilde og filmopptak. Opptak med film, lyd og bilde blir foretatt "in situ" i situasjonen (Raudaskoski, 2010, s. 82). Reliabiliteten gjennom nøyaktighet blir større når all innsamling av data kan gjengis med lyd eller bilde.

3.3 Dataanalyse

Formålet med kvalitative analyse er å forstå, fortolke og teoretisere fra datamaterialet (Schwandt, 2001, s. 6 samt Brinkmann og Tangaard, 2010, s. 447). I innledende del for metode er det beskrevet hvordan datainnsamling i flere sammenhenger opptrer overlappende med dataanalyse. Flere deler fra del for datainnsamling kunne være plassert under denne del for dataanalyse.

Casestudiene gjennom bruk av ulike metoder har generert store mengder data. For eksempel har 30 intervjuer gitt store mengder data i form av ord.

Tabell 4 Oversikt over empiriinnsamling i årene 2010-2014 på side 80 viser oversikt over innsamlede data som er transkribert om til tekst.

3.3.1 Metodisk analyse av data

Det er foretatt en kombinasjon av innholds- og narrativ analyse hvor direkte sitater ble benyttet fra transkriberte data fra fokusgrupper, intervjuer, observasjoner eller deltakende observasjoner. Innholdsanalyse er: "the longest established method of text analysis among the set of empirical methods of social investigation" (Titscher, 2000, s. 55). På tross av lange tradisjoner er det ikke en homogen forståelse av kvalitativ innholdsanalyse. En innholdsanalyse er basert på tekstanalyse av det personer sier eller gjør kan reduseres til et sett av færre tema eller kategorier (Kohlbacher, 2006).

Til å foreta kategorisering ble det innledningsvis benyttet NVivo. NVivo er et kvalitativt analyseverktøy til å håndtere større empirisk materiale (Binderkrantz og Andersen 2011, s. 9). Formålet med å

benytte NVivo var å organisere, analysere og dokumentere avhandlingens datamateriale. NVivo ble benyttet innledningsvis, men dessverre ble analyseverktøyet for stort og uhåndterlig til å benytte videre i prosjektet. Derimot ble strukturen fra NVivo nyttig til videre bruk for analyse og kategorisering av datamaterialet. Det ble utformet tabeller på kategorier og underkategorier som var tema eller fenomener knyttet til problemstillinger. Transkriberte data fra respondenter ble plassert i kolonner etter tema eller fenomener. Systemet ga dermed mulighet for å systematisere respondenters svar i kategorier samt tilegne disse kategoriene innhold. Deretter ga det mulighet for at den enkelte enhet tilegnes kategorier gjennom likheter og ulikheter med sitater fra transkriberte data. Kolbacher (2006) artikkel ga nyttig bidrag for å klargjøre styrker og svakheter ved bruk av kvalitativ innholdsanalyse til bruk i casestudier.

Narrativ analyse er mer fokusert på situasjonen, historier og prosesser (Bryman, 2008, s. 553). Gjennom en strukturell innholdsanalyse gir det mulighet for å foreta mer prosessuelle narrative analyser. Narrativ analyse blir benyttet til å forklare prosessuelle organisatoriske faktorer for samskaping av opplevelser. Ulike situasjoner kan narrativt analyseres og forklares gjennom sammenhenger og ulikheter. "Analyzing data is the heart of building theory from case studies, but it is both the most difficult and the least codified part of the process" (Eisenhardt, 1989, s. 539). En kombinasjon av innholds- og narrativ analyse har gjort det mulig å beskrive det spesielle men også det generelle fra situasjonsbasert empiri til teori.

En av utfordringene med direkte sitatklipp er at sitatene ble hentet ut fra en større sammenheng. I tillegg kunne en respondent svare konkret på et spørsmål, og senere i intervjuet komme inn på samme tema uten å bli spurt om emnet. En innholdsanalyse har metodiske svakheter, men gir muligheter for å sammenstille svar fra flere respondenter gjennom datatriangulering. Ved bruk av metodisk triangulering kan situasjoner sees fra ulike situasjoner for utvikling av fenomener, begreper og teorier.

3.3.2 Strukturert presentasjon av respondenter

For å sikre størst mulig grad av respondenters anonymitet, er det valgt fiktive navn. Av hensyn til anonymitet er transkriberte data ikke vedlagt. Til henvisning av kilder benyttes fiktive navn, samt arbeidssted og årstall for innsamling av data. Fiktive navn er lettere å huske enn nummer, bokstaver eller andre former for kategorisering. Dermed er det lettere å huske respondenter for å følge hele prosessen for samme respondent gjennom analysen. Det er forsøkt å følge kriterier for god kvalitativ forskning ved å kombinere bruk av innholds- og narrativ analyse gjennom sitater fra transkriberte data kombinert med data- og metodetriangulering. På den måten ønskes å vise åpenhet og sammenheng mellom innsamling og analyse av data. Gjennom å foreta analyser underveis kombinert med data- og metodetriangulering styrkes den interne validiteten på data (Andersen, 2013, s. 14).

Fokusgrupper, observasjoner og deltakende observasjoner henvises til med navn på respondentgruppe, case og årstall. For eksempel fokusgruppe ledere, Kristiansand Dyrepark, 2010. Noen respondenter fra intervjuer har også vært deltakere i fokusgrupper, observasjoner eller deltakende observasjoner. Det er benyttet samme fiktive navn for at respondenten skal kunne følges i flere situasjoner. Tabell under viser oversikten over intervju med respondenter.

Tabell 6 Intervjuoversikt respondenter med fiktive navn etter case, dato, stilling og transkripsjonsnummer

	“Paul”	“Ron”	“John”	“George”	“Ringo”	“Mick”
Case	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark
Intervjudato	11.02.2010	11.02.2010	11.02.2010	11.02.2010	11.02.2010	10.03.2010
Stilling	Leder	Leder	Leder	Leder	Leder	Leder
Transkr.nr.	2	3	4	5	6	7
	“Søren”	“Kari”	“Nina”	“Anne”	“Britt”	“Anita”
Case	LEGO	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark
Intervjudato	26.05.2010	04.06.2010	04.06.2010	04.06.2010	04.06.2010	04.06.2010
Stilling	Leder	Ansatt	Ansatt	Sesong-ansatt	Sesong-ansatt	Sesong-ansatt
Transkr.nr.	8	9	10	11	12	13
	“Ove”	“Tor”	“Are”	“Jan”	“Knut”	“Tone”
Case	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark
Intervjudato	10.06.2010	11.06.2010	07.07.2010	07.07.2010	07.07.2010	13.07.2010
Stilling	Sesong-ansatt	Leder	Ansatt	Ansatt	Ansatt	Ansatt
Transkr.nr.	14	15	16	17	18	19
	“Ole”	“Kim”	“Peder”	“Kay”	“Noa”	“Ole”
Case	Kristiansand Dyrepark	Nordsøen Oceanarium	Fårup Sommerland	Nordsøen Oceanarium	Skallerup Seaside Resort	Kristiansand Dyrepark
Intervjudato	29.07.2010	26.10.2010	25.07.2011	25.07.2011	27.07.2011	11.08.2011
Stilling	Ansatt	Leder	Leder	Leder	Leder	Ansatt
Transkr.nr.	21	22	23	24	26	27
	“Paul”	“Bente”	“Knud”	“Gunder”	“Nina”	“Jim”
Case	Kristiansand Dyrepark	LEGO	LEGO	Nordsøen Oceanarium	Kristiansand Dyrepark	Kristiansand Dyrepark
Intervjudato	11.08.2011	19.08.2011	22.11.2011	24.08.2012	25.07.2014	25.07.2014
Stilling	Leder	LEGO-forsker	Leder	Leder	Ansatt	Ansatt
Transkr.nr.	28	29	30	37	38	39

Transkripsjonsnummer benyttes som oversikt for nummerering. Årsak til avvik på rekkefølge for nummer skyldes at transkriberte data ble utelatt fra avhandlingen. En av årsakene var at det ved et av casene kun ble foretatt en deltakende observasjon, som ikke gir tilstrekkelig grunnlag for å benyttes som case. Et annet case ble utelatt da det kun ble gitt tilgang til et intervju med leder. Det empiriske grunnlaget ble for svakt til at de to cases kunne benyttes i avhandlingen.

Av innsamlede data benyttes 30 intervjuer fra utvalgte case med 28 respondenter. Leder “Paul” i Kristiansand Dyrepark ble intervjuet 11. februar 2010 med oppfølgende intervju nummer to 11. august 2011. Flere av lederne som ble intervjuet var også deltakere i fokusgruppe gjennomført i Kristiansand Dyrepark 2. februar 2010. Ansatt “Ole” i Kristiansand Dyrepark ble første gang intervjuet 29. juli 2010 med oppfølgende intervju 11. august 2011. “Ole” var også deltaker ved observasjon av barnehage i Kristiansand Dyrepark 22. mai 2012 samt ved observasjon 5. juni 2012. Siste to intervjuer ble foretatt så sent som 25. juli 2014. Det var datainnsamling under hele forskningsprosessen. De to siste intervjuene sommeren 2014 ga mulighet til å stille spørsmål med sterkere forankring til problemstilling enn ved starten for innsamling av data i 2010.

Av 28 respondenter er 8 personer kvinner. Årsaken til skjev fordeling er at hele ledergruppen i Kristiansand Dyrepark var menn, samt kun menn blant intervjuede ledere fra Fårup Sommerland, Nordsøen Oceanarium og Skallerup Seaside Resort. Totalt ble 15 ledere intervjuet. De øvrige 13 respondenter er ansatte, sesongansatte og forsker med fordeling 8 kvinner og 5 menn. For fokusgruppe med årskort-gjester i Kristiansand Dyrepark var det valgt 5 kvinner og 5 menn, hvor 8 personer var tilstede. Av praktiske årsaker på grunn av reise var det kun årskortgjester bosatt i Aust- og Vest-Agder som ble invitert til deltakelse. Det var spredning i utdannelsesbakgrunn og ingen hadde samme yrkesbakgrunn.

Bruk av kvalitative metoder for innsamling av data medfører ofte store mengder data for analyse (Thomas, 2011, s. 11). Tilnærmingen blir ofte eksplorativ, prosessuell og ikke-lineær. Dermed kan bruk av kvalitative

metoder oppleves som rotete og tidkrevende før mønster og kategorier blir klarere. Vedlagte litteraturtabell med vitenskapelige artikler og forskningsresultater på side 179 har i forskningsforløpet gitt en oversikt over forskning og teori innen fagfeltene opplevelsesøkonomi, co-creation og human resource management. Litteraturtabell har gitt en oversikt forskningsmessig og teoretisk oversikt som grunnlag for forankring til forskningsspørsmål og empiri.

4. Casepresentasjoner

Formålet med casepresentasjonene er å foreta en kort beskrivelse av utvalgte cases gjennom faktuelle data. Presentasjonene er hovedsakelig basert på informasjon fra hjemmesider og årsrapporter. I tillegg er deler basert på empirisk innsamlet data til avhandlingen.

4.1 *Kristiansand Dyrepark*

Norges største opplevelsespark er Kristiansand Dyrepark med 869.813 gjester i 2013. Besøksrekord er fra 2012 med 975.687 gjester. Kristiansand Dyrepark strekker seg over et område på mer enn 600 mål. Beliggenheten er 12 kilometer nord-øst for Kristiansand ved Sørlandsparken, som er Norges største handlesenter. Dyreparken sysselsetter 199 årsverk fordelt på 68 heltidsansatte, 74 deltidsansatte og i overkant av 900 sesongmedarbeidere. I Dyreparken er det 140 dyrearter og totalt 700-800 dyr (inkluderer ikke fisker). Parken er åpen hver dag hele året.

Dyreparken ble stiftet 22. april 1964 og offisielt åpnet 25. juni 1966⁴. I 1964 var det tre ansatte. Edvard Moseid ble i 1965 ansatt som assistent og fra 1967 som leder i parken fram til 2000. De først driftsårene var utfordrende økonomisk. I 1967 hadde parken 1,3 millioner i gjeld og var i en alvorlig økonomisk situasjon. Det skrives blant annet følgende i årsberetningen fra 1967: ”Styrehonorar var fortsatt et ikke-tema, men i 1967 vedtok styret å gå til innkjøp av 10 kalkuner ”... som så skal slaktes til jul, og leveres styret som honorar”⁵.

Antall besøkende viste stor vekst fra 1965 med 30.000 gjester til 109.000 i 1966⁶. I 1975 passerte parken 200.000 gjester og hadde en ny topp ved åpning av Fritidsparken i 1983 med 365.000 gjester. I 1996 passerte antall gjester 500.000 og et nytt merkeår var 2010 med åpning av Badelandet og over 700.000 besøkende. Omsetningen var i 2012 på 293,8 MNOK som er 44,1 MNOK bedre enn i 2011⁷. Eier av

⁴ www.dyreparken.no/om-oss/Historikk/

⁵ www.dyreparken.no/om-oss/Historikk/

⁶ www.dyreparken.no/om-oss/Historikk/

⁷ www.dyreparken.no/aarsberetning/2012/

Kristiansand Dyrepark er det norske investeringsselskapet Braganza, som eies av Per G. Braathens og hans familie. Braganza overtok hele eierskapet i Kristiansand Dyrepark i 2006. Strategien til Braganza er ”å skape verdier gjennom å være en langsiktig, aktiv og krevende eier”⁸. For Dyreparkens del har dette resultert i langsiktig vekst i antall besøkende, omsetning og resultat. Overskuddet har blitt reinvestert i ytterligere vekst og utvikling.

Ved åpningen i 1966 var det 30 dyreslag på plass rundt andedammen⁹. I perioden fram til 1972 kom flere nordiske viltlevende dyrearter som jerv, elg og bever. Dyreparken ble kjent som verdens største eksportør av kameler. Antall dyr vokste stort i 1973, da parken overtar 167 fugler og dyr fra den nedlagte dyreparken på Tjøme. I 1979 ble apen Julius født i Dyreparken¹⁰. Terje Formoe (grunnleggeren av Kaptein Sabeltann) fulgte opp med Julius-sangen, som ble en ”nasjonal hit”. Siden fikk Julius eget TV-program og har vært en viktig markedsfører av Dyreparken. Julius er i dag leder av sjimpanseflokk og han er fremdeles en av parkens største attraksjoner. Åpningen av Kardemomme By i 1991 har vært den største enkeltstående suksessen i parken.

Dyrene har vært og er den viktigste attraksjonen i Dyreparken, som nummer to følger Kaptein Sabeltann¹¹. I 2013 var Kaptein Sabeltannforestillingen et ”fyrverkeri” av et show med 35 personer involvert som skuespillere, lydansatte og lysansatte. Over 1,1 millioner personer har sett forestillingene om Kaptein Sabeltann. I tillegg er det blant annet solgt et ukjent antall DVD-er, CD-er, bøker, blader, leker, sengetøy, Sabeltann-is og Sabeltann-brød¹². Abra Havn åpnet i 2012 og er verdens største sjørøverlandsby med 171 leiligheter og 750 sengeplasser. Det er den største investeringen i Dyreparkens historie med en pris på ca. 200 MNOK. Abra Havn er et gjennomtematisert

⁸ www.braganza.no/

⁹ www.dyreparken.no/om-oss/Historikk/

¹⁰ www.dyreparken.no/om-oss/Historikk/

¹¹ www.dyreparken.no/om-oss/Historikk/

¹² www.sabeltannprodukter.no/

overnattingstilbud basert på Kaptein Sabeltanns univers (observasjon, Abra Havn, 05.06.2012).

Fordi Dyrepasserskolene i størst mulig grad skal være basert på en dyrepassers ordinære dag og tilpasset dyrenes tradisjon for foring, starter de fleste dyrepasserskolene før Kristiansand Dyrepark åpner for ordinære gjester. Dyrepasserskolene begynner kl. 0730 og varer til kl. 1030. Dyrepasserskolen for de minste er 7 år og for de andre 10 år. Gruppenes størrelse varierer fra 10-15 personer.

I 2014 hadde Dyreparken seks dyrepasserskoler.

- Dyrepasser i Asia (For tiger og orangutanger)
- Dyrepasser i Afrika
- Dyrepasser for aper
- Dyrepasser for krypdyr
- Dyrepasser for de minste KuToppen
- Dyrepasser for de minste i Barnas Afrika

Flere av ovennevnte dyrepasserskoler medfører at gjestene selv deltar som medprodusenter av opplevelser. Gjesten deltar noen timer hvor de får muligheten til opplæring samt å gjøre dyrepasseroppgaver. Dyrepassere foretar en opplæring av hvordan du steller dyrene. Gjestene er med dyrepasserne og foretar fôring og rengjøring. I tillegg blir det foretatt informasjon og læring om dyrene. Ved alle oppgaver blir det gitt veiledning og hjelp fra dyrepassere i Dyreparken. I 2014 var Dyrepasserskolen i perioden 3-4. mai, 24-25. mai, 28-29. juni og 23-24. august. august.

Sirkusskole i Dyreparken gir deltakerne opplæring samt at gjestene får muligheten til å forsøke selv. Gjestene og deltakerne på Sirkusskolen får opplæring i å sjonglere med flere baller i luften på en gang, sykle på enhjulssykel, være akrobat, balansere på balanse kule eller gå på stylter.

Dyreparken Event tilbyr opplevelser for bedrifter og grupper etter stengetid.

Temaene er:

- TROPISK
- NORDISK
- TIGER
- KUTOPPEN
- ANIMAL ART
- FAMILIEDAG
- SJØRØVERTOKT
- JULEBORD
- BEACHPARTY
- BARNEBURSDAG

Innenfor ovennevnte tema tilrettelegges skreddersøm av opplevelser fra 20 til 100 personer. For eksempel kan deltakerne ha eget faglig internt kurs med påfølgende event i Dyreparken som avsluttes med en middag i parken eller på en av restaurantene (Deltakende observasjon, Dyreparken Event, 18.06.2012). Gjestene kan aktiveres gjennom individuelle øvelser eller lagkonkurranser. På vandringen gjennom parken aktiveres gjestene med ulike aktiviteter for eksempel gjennom å holde en kvelerslange. I tillegg får de ulike typer forfriskninger og fingermat. En av deltakerne sa; ”Det er gøy å være tilstede uten egne barn. Da får jeg mulighet til å oppleve ting, uten å måtte tilrettelegge eller passe på barna” (deltakende observasjon, Dyreparken Event, 18.06.2012).)

Dyreparken har i økende grad formidlet kunnskap og involvert gjester i opplevelser med dyrene. Et eksempel er TV-serien ”Dyrepasserne” som viser arbeidsdagen og samspillet mellom dyr, dyrepasser og gjester. Det er vist 46 episoder fra 2010 til 2013. Kristiansand Dyrepark har beveget seg fra å være en liten dyrepark etablert for ca. 50 år siden til å bli Norges største opplevelsespark.

4.2 Fårup Sommerland

Fårup Sommerland ligger i Nord Jylland og har et areal på 90 dekar. Opplevelsene med gangarealer, spisesteder og parkeringsplasser

fyller halvdelen av arealet. Fårup Sommerland har sesongåpent fra mai til september.

Parken ble åpnet i 1975 av eier Anders Kragelund. Som følge av en vekst i økonomien i 1970-årene mente Kragelund at det var på tide å starte en opplevelsespark for hele familien. I 1979 overtok sønnen Søren Kragelund som direktør og er i dag eier av parken sammen med sin fetter Henrik Schnack.

Det startet med trampoliner, hester, utendørs bowling, minigolf og robåter (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Formålet var å skape opplevelser ute i skogen. Først på 1990-tallet kom aktiviteter som speedbåter, rutsjebaner, minitog og andre typer opplevelser. Det er kombinasjonen av aktive brukergenererte opplevelser og passive opplevelser som skaper Fårup Sommerland i dag. I 2008 kom "Lynet" til Fårup. "Lynet" er en rutsjebane hvor vognene blir skutt ut via elektromagnetisme med en akselerasjon fra 0-80 på 2 sekunder. "Lynet" er parkens største enkeltinvestering med 35 millioner danske kroner¹³.

Parken markedsføres som "et sommerland helt ude i skoven"¹⁴. Fårup Sommerlands slagord på dansk har en dobbelt betydning. Dels den bokstavelig betydning at det ligger ute i en skog. Den andre betydning "helt ude i skoven", som er en metafor for "far out", "helt ved siden av" eller "helt vildt". Målet er at familien skal oppleve et sommerland langt ute i skogen i Nord Jylland. I 2011 forsterket parken fokuset på en ekte og sund profil med Fårup Frugtfabrik og økologisk tilbud.

Fårup Akademiet har et internt opplæringstilbud. I tillegg holdes kurs og opplæring for andre virksomheter i service og serviceledelse. Akademiet er først og fremst internt rettet, men også til andre bedrifter

¹³<http://www.faarupsommerland.dk/dk/forlystelser/alle-forlystelser/lynet/>

¹⁴ www.faarupsommerland.dk/dk/forside

som f.eks. Carlsberg-konsernet (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Fårup Sommerland har fått en rekke utmerkelser:¹⁵:

- ☺ Nordens beste sommerland (Barnesemester.se) 2013
- ☺ Nord Jyllands beste arbeidsplass for unge (LO's Jobpatrulje), 2011
- ☺ Verdens 3. beste service (IAAPA), 2010-2011
- ☺ Verdens 3. beste familiepark (Amusement Today), 2010-2011
- ☺ 5-stjernes attraksjon (maks antall stjerner), (Danske Turist Attraktioners klassifisering), 2007.

I 2012 besøkte over 602.739 gjester parken. I 2013 var antall besøkende økt til 656.904 gjester, med dagsrekord 20. juli 2011 på 18.842 besøkende¹⁶. Parken har 27 ansatte på helårsbasis fordelt på 9 ansatte i administrasjonen og 18 på vedlikehold (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). ”Om sommeren er vi ca. 450 engagerede medarbejdere i en skøn blanding af unge studerende og friske pensionister og efterlønnere”, skriver Fårup Sommerland på sin webside¹⁷.

4.3 Skallerup Seaside Resort

Den opprinnelige ideen med Skallerup Klit Feriecenter (som i 2013 ble endret til Skallerup Seaside Resort) var å etablere en ferieby i 1938, når danske arbeids-takere fikk rett til ferie og lønn gjennom den første danske ferielov¹⁸. ”Tidlig i 40’erne blev turistforeninger og kommunalbestyrelser i Danmark bedt om at udpege kystnære, rekreative områder, der på sigt ville være egnet til etablering af feriebyer”¹⁹. Det ble i første omgang ingen ferieby, men i 1946 ble det etablert en flyktningeleir for tyske krigsfanger etter den andre verdenskrig.

Flyktningeleiren ble nedlagt i 1947, og i 1949 ble feriebyen Skallerup Klit åpnet. Helt siden idéplanene i 1938 og gjenetableringen i 1948 har

¹⁵ www.faarupsommerland.dk/dk/om-os/facts-om-faarup

¹⁶ www.faarupsommerland.dk/dk/om-os/facts-om-faarup/

¹⁷ www.faarupsommerland.dk/dk/forside

¹⁸ www.skallerup.dk/activities/museumhistorie.asp

¹⁹ www.skallerup.dk/activities/museumhistorie.asp#1

konseptet vært ferie og overnatting. I 1949 var det 65 feriehus, og det ble foretatt en løpende modernisering samt bygging av nye feriehus, som i 2011 teller 262 enheter. Beliggenheten er ved havet i ”kliterne” på Nord Jylland. En av lederne sier: ”Vi ønsker å være kjent for naturen, gården og dyrene” (Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2011).

Skallerup Klit Feriecenter A/S er et non-profit selskap som reinvesterer overskuddet i nye attraksjoner, nye feriehus samt drift og vedlikehold. Innendørs er det vannland, lekeland, bowlingsenter, sportshall, treningsstudio, mv²⁰ (Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2011). I aktivitetsverksted ”Teamaktiv” kan gjestene lage egne drager, smykker, T-shirt, drops, mv. Det er også et eget hus for treskjæring, Emils snitte hus.

Skallerup Seaside Resort er et feriesenter med 150 ansatte som har åpent 365 dager i året. Skallerup har utviklet verdier som synliggjøres på hjemmesiden.

Figur 18 Skallerup Seaside Resort 10 verdier²¹

- HJÆLP gjæster og kolleger
- FOKUS på gjæsten
- tænk POSITIVT
- tag ANSVAR
- hold ORDEN og rent
- byd VELKOMMEN også med kropssproget
- vær KVALITETSBEVIDST
- RESPEKT for gjæster, kolleger og andre afdelinger
- SAMARBEJDE på tværs af afdelinger
- vær LOYAL overfor kolleger, også i andre afdelinger, og overfor Skallerup Seaside Resort

Kilde: www.skallerup.dk/om

Verdiene er blant annet forankret til ansvar, respekt, samarbeid og lojalitet. Skallerup Seaside Resorts ansatte skal gjennom sine positive verdier fokusere på gjestene.

²⁰ www.skallerup.dk/aktiviteter/

²¹ www.skallerup.dk/om

4.4 Nordsøen Oceanarium

Nordsømuseum ble etablert i 1984 og ble i 1998 utvidet med et Oceanarium²². Nordsøen Oceanarium er en selveid institusjon som er offentlig støtteberettiget som zoologisk anlegg. Det er 40 heltidsansatte og samt 40 sommeransatte i høysesongen. Allerede fra starten i 1970-årene var det fokus på forskning gjennom etablering av et forskningssenter i tilknytning til Oceanariet i Hirtshals. Akvariet (Oceanariet) skriver på sin hjemmeside at de er Nord-Europas største, og inneholder 4,5 millioner liter vann²³. Første driftsår etter åpningen av akvariet var det over 400.000 besøkende. Nordsøcenteret som har vært forskningssenter for fiskeri ble i 2008 slått sammen med Nordsømuseum og endret navn Nordsøen Oceanarium. Fra 2013 er Nord-Europas største akvarium "Den blå planet" i København, med 20.000 fisk og havdyr fordelt på 53 akvarium i syv millioner liter vann²⁴.

I 2010 åpnet Nordsøen Oceanarium fremtidens akvarium som et opplevelses-univers med integrerte utstillinger, akvarier og interaktiv lek²⁵. Navnet på opplevelsesuniverset er "Ekspedition Nordsøen". "Ekspeditionen" har syv destinasjoner; vraket Stornoway, Jyske Rev, Doggerbank, Norskerenna, Det åpne hav, samt Selkoloni i Limfjorden. Til å veilede gjestene hjelper den interaktive "Skipperen".

Nordsøen Oceanarium har åpent 365 dager, mens Fårup Sommerland kun har åpent vår- og sommerhalvåret (111 dager). En av lederne ved Oceanariet opplyser at Fårup har som mål og håndtere opp mot fem ganger så mange gjester som dem (Kay, Nordsøen Oceanarium, 25.07.2011). Han sier: "vi er mer opptatt av læring enn Fårup. Vi har en viten som kan bidra til interaksjon" (Kay, Nordsøen Oceanarium, 25.07.2011). Nordsøen Oceanarium har også utformet dette i sin misjon: "Missionen for Nordsøen Oceanarium er at formidle viden til

²² www.nordsoenoceanarium.dk/om-os/historien-aar-for-aar

²³ www.nordsoenoceanarium.dk

²⁴ www.denblaaplanet.dk

²⁵ www.nordsoenoceanarium.dk/om-os/historien-aar-for-aar

offentligheden om livet i Nordsøen og at øge bevågenheden omkring en bæredygtig udnyttelse af Nordsøen”²⁶. Fårup Sommerland har ingen tilsvarende føringer gennem formidling av vitenskap til offentligheten.”²⁷

Det er egen skoletjeneste i Nordsøen Oceanarium. “Skoletjenesten, der drives i samarbejde mellem Nordsøen Oceanarium og Hjørring Kommunes skolevæsen, har fungeret siden 1984 og har undervist over 200.000 skoleelever. Skoletjenesten tilbyder undervisning for elever i alle aldre.”²⁸. Et langsiktig samarbeid med skoler er et svært viktig tilbud for Nordsøen Oceanarium. Utdannelse som opplevelse er også forankret i organisasjonens “mission gjennom formidling av viden til offentligheten”²⁹.

Nordsøen Oceanarium har tett samarbeid med Nordsøen Forskerpark. “Nordsøen Forskerpark er en erhvervsdrivende fond, der har til formål at skabe de fysiske rammer for forskning, udvikling, rådgivning og formidling indenfor emner med relation til hav og fisk. Nordsøen Forskerpark er arbejdsplads for ca. 150 medarbejdere. Hertil kommer havundersøgelsesskibet DANA’s besætning på 18 samt ca. 40 sæsonansatte på Nordsøen Oceanarium. Nordsøen Forskerpark og Nordsøen Oceanarium er økonomisk og juridisk selvstændige virksomheder, men har fælles administration og direktør.”³⁰.

Undervisningstilbudet på Skoletjenesten samt Nordsøen Forskerpark vektlegger gjesters deltakelse i undervisning og forskning. På besøk med skoleklasser blir gjestene aktivisert gjennom deltakelse med de små akvariene. Gjestene stikker hendene nede i vannet og kan ta på planter, dyr og fisker. Gjestene kunne også være med å slakte samt tilberede fisk. Nordsøen Oceanarium utvidet i 2013 tilbudet med Krabbekysten³¹. I utendørsbassenget Krabbekysten, kan gjestene for

²⁶ www.nordsoenocceanarium.dk/om-os/fakta

²⁷ www.faarupsommerland.dk/dk/forside/

²⁸ www.nordsoenskoletjeneste.dk/

²⁹ www.nordsoenocceanarium.dk/om-os/fakta

³⁰ www.nordsoenforskerpark.dk/

³¹ www.nordsoenocceanarium.dk

eksempel klappe en rødspette eller sjøstjerne. Gjestene kan også bevege seg ut i bassenget og fange krabber.

Nordsøen Oceanarium har slitt med deres tidligere navn Nordsøen Museum. Gjestene har oppfattet personalet som museumsansatte. Dette er forsøkt endret gjennom å benytte biologistudenter fra Aarhus Universitet. I tillegg til kunnskap om havet har studentene en formidlingskompetanse til å foreta dialog med gjestene. En av lederne uttalte følgende: ”kulturelt er det uklokt å bli kalt et museum, når museumstallene stuper. Det handler om at personalet blir sett på som ett museum. Da kommer publikum i andre rekke” (Kay, Nordsøen Oceanarium, 25.07.2011). Det er både besøkmessig og kulturelt uklokt og benytte ordet museum. En annen leder sier det på en annen måte: ”dessverre er akvariens besøk på vei ned. Forlystelsesparkene har derimot økning” (Kim, Nordsøen Oceanarium, 26.10.2010). Ifølge de to ledere ved Nordsøen Oceanarium bør akvariene se hva man kan lære av opplevelsesparkene.

4.5 LEGO

LEGO Gruppen ble etablert i 1932 av familien Kirk Kristiansen³². Nettooverskuddet i 2013 var på DKK 6.119 millioner som er en økning på 9 prosent fra 2012³³. I 2013 økte det gjennomsnittlige antallet heltidsansatte med 1.355 til 11.755, noe som er en av de største årlige økningene i antall ansatte i selskapets historie. LEGO leverte varer i over 130 land. Hovedkontoret er i Billund i Danmark hvor LEGOLand ble etablert i 1968. LEGOLand er en opplevelsespark som inneholder detaljerte modeller av miniatyrbyer som er bygget utelukkende av LEGO-klosser. LEGO skal utvikle barn kreativitet gjennom lek og læring. LEGO tar utgangspunkt i det danske ordet ”LEg GOdt”³⁴. Mest kjent er den verdensberømte LEGO klossen som kom i 1958.

LEGO-gruppen var i årene fra 2003 til 2006 i økonomisk krise med milliard-underskudd. I 2004 ble det foretatt store endringer i

³² www.lego.com/nb-no/aboutus/

³³ www.aboutus.lego.com/nb-no/news-room/2014/february/annual-result-2013

³⁴ www.aboutus.lego.com/nb-no/lego-group/the_lego_history/

ledergruppen samt oppsigelse av over tusen ansatte. LEGO solgte deler av LEGOLand-parkene og var dermed ikke majoritetseier for parkene. De siste årene har gitt LEGO-konsernet positive driftsresultat. "I 2013 økte vi salget med 11 %, utkonkurrerte det generelle leketøysmarkedet og økte vår totale markedsandel, noe som er et svært tilfredsstillende resultat. På under ti år har vi mer en firedoblet inntektene våre," sier Jørgen Vig Knudstorp, President og CEO for LEGO Gruppen³⁵.

Fra 1990-årene og utover har LEGO-gruppen inngått samarbeid med en rekke firma og verdenskjente merkenavn og figurer. Dette har medført temaer fra blant annet romfart, roboter, sjørøvere, middelalderslott, dinosaurer, byer, forsteder, feriesteder, det ville vesten, båter, biler, tog, Star Wars og Harry Potter. LEGO-komponenter ble brukt sammen med motorer, gir, lys, lydelementer, kameraer, roboter, mv. LEGO-klosser ble ved hjelp av datamaskiner programmert til å utføre svært kompliserte operasjoner og markedsført under navnet LEGO-Mindstorms.

Underholdningen kan være å benytte eller leke med LEGO som også er forankret i LEGOs verdier. "Vores bæredygtighed og ansvarlighed udvikler sig omkring børn og vores passion for leg og læring. Hver dag omdanner vi disse målsætninger til konkrete handlinger, så vi kan hjælpe til at opbygge en bedre fremtid"³⁶. LEGO benyttes som opplevelsesbasert læring over store deler av verden i hjemmet, barnehagen, skoler og på arbeidsplasser.

Mens LEGO tidligere benyttet kartlegging for å kontrollere hvem som kopierte LEGO, er fokus nå endret til å registrere og stimulere samarbeidspartnere til verdiskapning. Det som tidligere var "fiender" er nå blitt verdiskapende samarbeidspartnere. Kulturen er endret. "Vår eier snakker åpent og direkte med omgivelsene. Viljen til å samarbeide med fans er sterkt tilstede", sier leder av LEGO (Knud, LEGO, 22.11.2011). Fra et tidligere fokus på funksjonell masseproduksjon er organisasjonen endret til co-creationbaserte nettverk.

³⁵ www.aboutus.lego.com/nb-no/news-room/2014/february/annual-result-2013

³⁶ www.aboutus.lego.com/da-dk/sustainability

Et eksempel er First LEGO League, som skal stimulere barn og unge til læring. Etableringen ble foretatt av en organisasjon som heter First i USA (Knud, LEGO, 22.11.2011). Det var et ønske om å gjøre noe med skolesystemet for å få flere utdannet som ingeniører. First LEGO League finnes i over 60 land. Deltakerne deltar i teknologi- og kunnskapsturneringer i alderen 10-16 år. Bodø er hovedkontoret for First Lego League i Scandinavia³⁷.

I over 10 år har det vært et samarbeid mellom LEGO og Statoil, som benytter navnet ”Morgendagens Helter”. Statoils ”Morgendagens Helter” handler om unge menneskers drømmer og talentet som skal til for å lykkes. Samarbeidet om ”Morgendagens Helter” og First LEGO League har fokus på utdanning i realfag³⁸. Samarbeidet med Statoil har som formål å inspirere unge talenter til å bli fremtidens ingeniører. LEGO samarbeider med flere andre store virksomheter som danske Vestas (verdens største produsent av vindturbiner) og General Electric. Det designes nye LEGO-produkter og opplevelser gjennom workshops for kunder sammen med LEGOs egne designere (Knud, LEGO, 22.11.2011)

Forsker Ragnhild Brusgård ved Statens Institutt for Forbruksforskning (SIFO) uttaler: ”Utdanningssamfunnet er blitt en milliardindustri. Pedagogiske leker er veldig populære og her har LEGO etablert seg sterkt. Kunnskaps- og utdannings-samfunnet vil i økende grad handle om læring” (Barstad, 2013, s. 9). ”Den tette kontakten med brukerne og disiplinen når det gjelder klossen, pekes ut som nøkkelen til LEGOs braksuksess de seneste årene”, sier designer Henrik Andersen (Barstad, 2013, s. 8).

LEGO benytter kundene for kreative innspill i produktutvikling. ”Vi begynte i 2004 med co-creation. Det ble fokusert på å trekke fansen inn i utviklingsteam. Vi fikk personer eller kunder til LEGO i Billund. Vi begynte å bruke kundene i produktutvikling” (Søren, LEGO, 26.05.2010). En ting står derimot fast: ”vi er rotfestet i den fysiske klossen og vil alltid være det. Fysiske LEGO-klosser er noe annet enn

³⁷ www.hjernekraft.org/

³⁸ www.morgendagenshelter.no/Utdanning/First-Lego-League/

å gjøre det på nett”, sier en av lederne i LEGO (Søren, LEGO, 26.05.2010).

5. Analyse og resultater av empiri og teori

I dette kapittel analyseres og drøftes resultater og funn fra data-grunnlaget. Den kvalitative analytiske fremstillingsprosessen blir foretatt gjennom en induktiv bevegelse fra empiri med forankring til teori. Med en sammenstilling fra empiri med teori skal avhandlingen gi svar på forskningsspørsmålet; hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser i opplevelsesparker. Hoved-områder og delområder er forankret til tema og problemstillinger presentert fra side 34.

Del for analyse forankres til empiri med beskrivelse av funn samt en analytisk tilnærming for å finne mønstre. Deretter foretas en forankring til teoretiske forståelsesrammer gjennom begreper og modeller presentert i del for teori. En forankring fra empiri til teori gir grunnlaget for en verifisering eller falsifisere av teori. Analyse og resultater av empiri og teori er foretatt som en rullerende prosess gjennom en kombinasjon av induktive og deduktive bevegelser for presisering av modifierende eller nye teorier, begreper og modeller (Rudestam & Newton, 1992. s. 5).

Første del kategoriseres opplevelsesområder for samskaping av opplevelser. Neste del tar utgangspunkt i human resource for samskaping av opplevelser. I denne del besvares strategisk forankring, organisatorisk design samt hvordan ulike aktører ivaretar ulike roller for samskaping av opplevelser. Avhandlingen besvarer også relevante verdier og faktorer for samskaping av opplevelser. Avsluttende del i analyse og resultater presenteres den samskapende organisasjon med en oppsummerende organisatorisk samskapingskjede på side 155.

5.1 Opplevelsesområder for samskaping av opplevelser

Før forskningsspørsmålene kan besvares vil det bli foretatt en avklaring en kategorisering av opplevelser etter opplevelsesområder samt hvilke opplevelser som er best egnet for og samskaping i opplevelsesparker.

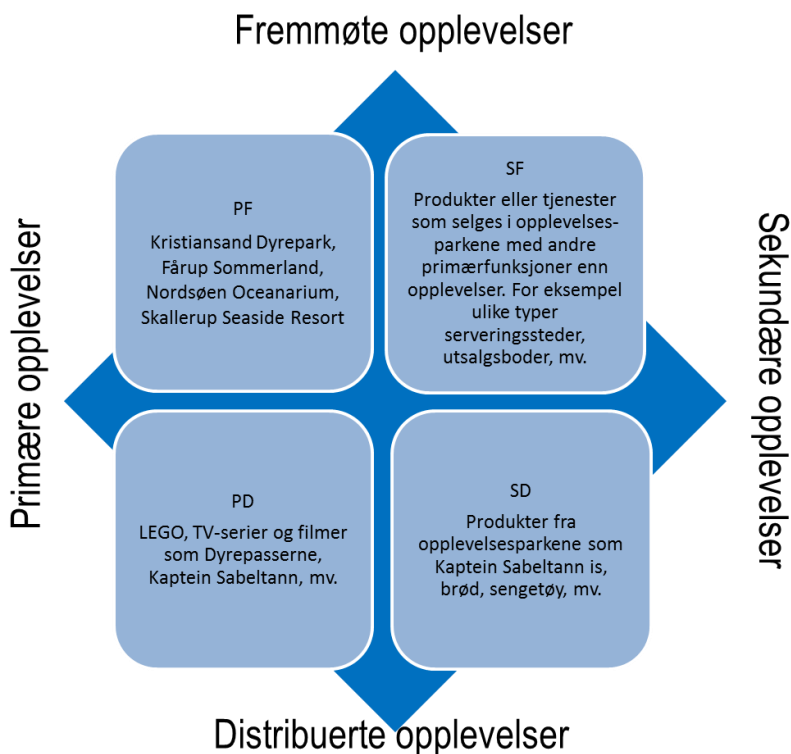
5.1.1 Plassering av samskapende opplevelser etter kategorier

I teoridel ble opplevelser i opplevelsesparker plassert som selvstendige opplevelsesprodukt (Lund et al., 2005, s. 18; Jantzen og Vetner, 2006,

s. 251; Bille og Lorentzen, 2008, s. 32). Alle cases er også en del av opplevelses-økonomiens ”ring 2” opplevelsesvirksomheter, med unntak av LEGO som inngår i kategori 1 som kreative næringer med leketøy (Ervervs- og Byggestyrelsen, 2008, s. 8 se Figur 3 Avgrænsning av oplevelsessøkonomien side 29).

Opplevelsesparker tilbyr en rekke type opplevelser utover aktiviteter i parkene som gir et større mangfold av opplevelser for kunder. Primære opplevelser gjennom aktiviteter ved fremmøte er basisvirksomheten til opplevelsesparkene (Figur 4 Kategorisering av opplevelser side 31, Bærenholdt og Sundbo, 2007, s. 11). Med utgangspunkt i forskningscases og teori til Bærenholdt og Sundbo (2007, s. 11), er det foretatt en kategorisering av opplevelser av forskningscases etter opplevelsestilbud:

Figur 19 Kategorisering av forskningscases opplevelsestilbud



Kilde: Inspirert av Bærenholdt og Sundbo 2007, s. 11

I primære fremmøte opplevelser (PF) er alle aktiviteter som krever at gjester fysisk må møte frem i opplevelsesparkene. Sekundære fremmøteopplevelser (SF) kan være spisesteder eller salg i opplevelsesparken av andre typer produkter som for eksempel is, brød, kalendere og sengetøy (casepresentasjon Kristiansand Dyrepark side 95). Primærfunksjonen er ikke opplevelser. I primære distribuerte opplevelser (PD) plasseres de fleste aktiviteter som har sitt opphav fra opplevelsesparken, og blir distribuert til kunder. Det å sette sammen eller bygge et LEGO-produkt er primær distribuert opplevelse (PD). Produktet som er bygget kan være en person, figur eller annet opplevelsesobjekt som LEGO har fått tillatelse til å bygge fra rettighetsinnehaver av for eksempel Harry Potter og Star Wars. Dyrepasserne og Kaptein Sabeltann er TV-serier som kan ses på TV hjemme. Sekundære distribuerte (SD) opplevelser er ulike typer produkter som også selges utenfor opplevelsesparkene.

Avhandlingens fokusområde er primære fremmøte opplevelser (PF) som samskapes i opplevelsesparker øverst til venstre i Figur 19 Kategorisering av forskningscases opplevelsestilbud på side 109. På tross av at LEGO ikke er en opplevelsespark, er selskapet valgt ut som komparativt case fordi de ansees som en ledende aktør innen co-creation (Boswijk, et al., 2012, s. 138). Det er også mulig å foreta samskaping for øvrige tre kategorier, men det er ikke primære fremmøte opplevelser (PF), og utenfor avhandlingens forskningsområde.

5.1.2 Opplevelsesområder for samskaping i Kristiansand Dyrepark

Med utgangspunkt i Pine og Gilmores opplevelsesområder vil ulike opplevelser fra hovedcase Kristiansand Dyrepark plasseres i modell for opplevelsesområder (Figur 8 Opplevelsesområder, side 44, Pine og Gilmore, 1999, s. 30). I oppfølgende del forankres opplevelsesområder til hvilke opplevelser som er best egnet til samskaping i Kristiansand Dyrepark. Tilsvarende kategorisering kan foretas for andre opplevelsesparker og opplevelsesvirksomheter. I avhandlingen foretas kun denne kategorisering for hovedcase og i oppsummerende del for Opplevelsesområder som er best egnet for samskaping i utvalgte cases side 124 inkluderes øvrige cases.

Estetikk og autentisitet for samskaping av opplevelser

Det å besøke en dyrepark er for mange gjester estetisk og autentiske opplevelser, men også skuffelser. En av årskortgjestene sier: ”Jeg var i Washington. Noen anbefalte oss å gå i dyreparken. Det eneste vi husker er dårlige hamburgere. Det var avlukker. Det var ett mønster dyrene gikk i. Det var mye inne buret på lang avstand” (Fokusgruppe årskortgjester, Kristiansand Dyrepark, 27.09.2010). En av lederne i Kristiansand Dyrepark forteller; ”Gjestene kan se flotte bygninger som Kardemomme By, Kjuttaviga og sjørøverlandsbyen Abra Havn. De største estetiske opplevelsene er for mange gjester å se på dyrene. Dyrene er også rangert som den viktigste attraksjonen i Dyreparken” (Fokusgruppe ledere, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Synet av en tiger, gaupe, elg eller påfugl er for mange et flott estetisk syn. Når gjestene ikke ser dyrene, så svekker det opplevelsen og man blir skuffet. En av årskortgjestene sier; ”Du får beveget deg rundt og ting er naturlig. Du håper gjerne på å se ulven. Det var litt skuffende å ikke se ulv” (Fokusgruppe årskortgjester, Kristiansand Dyrepark, 27.09.2010).

Dyreparker og Zoologiske hager “er i sin natur” passive opplevelser gjennom estetikk og underholdning som ligger i parkenes natur- og kulturhistorie (Zerlang, 1989, s. 153). Ville dyr kan for eksempel sees på gjennom estetikk og ikke interageres gjennom eskapisme på den aktive siden. Flere dyr er farlige for ansatte og gjester og nærkontakt med dyr medfører risiko. En plakat viser hvordan Kristiansand Dyrepark tilrettelegger på dyrenes premisser: ”menneskene er innegjerdet og dyrene går fri” (deltakende observasjon, Dyreparken Event, 18.06.2012). Store områder med bevegelsesfrihet for dyrene gjør at dyrene kan leve i naturlige omgivelser. Bevegelsesfrihet for dyrene gir muligheter for at de kan gjemme seg for gjestene. Opplevelsene for gjestene blir da passive eller fraværende.

Bygninger i Dyreparken er bygget ut fra mest mulig likhet med de litterære bilder eller beskrivelser fra bøker. For eksempel skal Skomakergata være mest mulig lik originalen i NRK Barne-tv, Jul i Skomakergata. Kardemomme By er forsøkt bygget mest mulig lik originaltegningene til Torbjørn Egner. En av lederne sier; ”Torbjørn

Egner var opptatt av å skape en likhet mellom Egners opprinnelige tegninger og byggingen av Kardemomme By i Dyreparken. Torbjørn Egner var en diktator i forhold til hvordan ting skulle være. Han var opptatt av særpreget. Har man funnet ett særpreg, så skal man ta vare på det. Egner var opptatt av det opprinnelige uttrykket” (Tor, Kristiansand Dyrepark, 11.06.2010). En annen tilnærming er å videreføre; ”ting i Egner familiens ånd. Vi må bruke tilnærmelsesvis språket fra 1950-tallet. Det er veldig morsomt, men mange av uttrykkene er borte” (Nina, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014).

Det er eksempler på refererende autentisitet hvor opplevelsene er mest lik de opprinnelige historiene (Pine og Gilmore, 2007, s. 236-239). Litt forenklet kan man si at estetiske opplevelser er “å være” (De Paoli, 2006, s. 7 og Mossberg, 2007, s. 53). I sansemessige opplevelser er gjesten opptatt av handlingens resultat, går inn i opplevelsen og det å være tilstede gjennom passiv deltakelse. ”Det opprinnelige uttrykket”, historiene og språket kan relateres til refererende autentisitet (Pine og Gilmore, 2007, s. 236-239). Torbjørn Egner forventet at Kardemomme by skulle gjenskapes i Dyreparken mest mulig lik slik han så for seg den ”virkelige Kardemomme by”. Egners ”virkelige Kardemomme By” var historiene og tegningene slik opprinnelsen er fra bøkene til forfatteren. Egner hadde et ønske om at gjestene i Kristiansand Dyrepark skulle få en opplevelse av å være i den opprinnelige Kardemomme By. I denne sammenheng blir tegningen til Torbjørn Egner den “ekte” Kardemomme by gjennom refererende autentisitet (Pine og Gilmore, s. 236-239).

Foruten estetisk autentisitet gjennom tegninger og fortellinger, var Egner opptatt av om Dyreparkens Kardemomme by var i samsvar med de opprinnelige verdiene. Er det samsvar mellom hva Kardemomme By i Dyreparken sier den ønsker å være, og det den er, eller som Pine og Gilmore (2007, s. 97) skriver: ”True to your own self and what you say you are”. Dyreparken gir uttrykk for at parken skal være ekte og autentisk. Det interessante er om gjestene opplever for eksempel Kardemomme By i Dyreparken som den ekte Kardemomme By slik den

fremstilles i Torbjørn Egners bøker. Estetisk autentisitet og verdimessig autentisitet har betydning for hvordan gjestene opplever Dyreparken.

Opplevelser skjer inne i oss og er en persepsjon og interaksjon med omgivelsene (Pine og Gilmore, 2007, s. 81). Tilretteleggingen må foretas estetisk og verdi-messig slik at gjestene persiperer og opplever autentisitet eller troverdighet (Pine og Gilmore, 2007, s. 3). Opplevelser skapes gjennom indre-, ytre- og interaksjons-faktorer (Jensen, 2013, s. 197). Gjennom estetikk som en del av det ytre opplevelsesproduktet dannes rammene for å skape opplevelser. Estetikk gjennom refererende autentisitet fra opplevelsesprodukt danner utgangspunkt for personers indre opplevelser (Figur 7 Model of experience based on the interaction between user and product in context side 43).

En leder uttrykker; ”Dyreparken er uten sidestykke Norges fineste park. Noe av hemmeligheten er at du må rundt i hele parken for å oppleve parken. Du må gjennom alle svingene for oppleve noe nytt” (Tor, Kristiansand Dyrepark, 11.06.2010). En fin park kan være så mangt. Det kan bety ryddig, autentisk men også overraskende med at du opplever nye ting. En av de ansatte sier; ” Viktig å beholde Kardemomme by. Det er noe ekte med den” (Anne, Kristiansand Dyrepark, 04.06.2010). Fordi eksterne omgivelser gjennom autentisk estetikk påvirker vår opplevelse. Den estetiske refererende autentiske opplevelsen av Kardemomme by kan ha en betydning for hvordan gjestene blir aktive deltakere og medprodusenter sammen med skuespillerne. Det motsatte kan være at gjestene ikke kjenner igjen de opprinnelige historiene, og dermed har problemer med å la seg engasjere og aktivisere. Ovennevnte empiri samsvarer med teori om at kunder i økende grad er opptatt av autentiske og ekte opplevelser (Pine og Gilmore (2007, s. 9-30).

Estetisk refererende autentiske opplevelser gjør at gjestene kjenner igjen bygninger og personer fra historiene som medfører trygghet og tillit. En opplevelsesbasert trygghet og tillit gjør at skuespillerne lettere kan involvere gjestene til dialog og som medprodusenter av opplevelser. Kristiansand Dyrepark er opplevelsespark som fokuserer på estetiske og autentiske opplevelser (Fokusgruppe årskortgjester, Kristiansand Dyrepark, 27.09.2010; Anne, Kristiansand Dyrepark,

04.06.2010; Tor, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2010). Autentisitet er en faktor for samskaping gjennom at bygninger, kulisser og ”det opprinnelige uttrykket” gjennom språket benyttes som rammer for dialog med gjestene (Tor, Kristiansand Dyrepark, 11.06.2010; Nina, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014).

Underholdning for samskaping av opplevelser

Det finnes en rekke typer underholdning i Dyreparken. Eksempler på opplevelser som er underholdning i Kristiansand Dyrepark er:

- Karuseller uten få eller ingen styringsmuligheter som Tømmerrenna (Nilen), Ubåten, Traktorslepa, mv.
- Ulike typer teater som Kaptein Sabeltann, Kardemomme by, Kristian And fra Herli Land, mv.
- Dyrepresentasjoner

Dyreparken forbindes som mange andre opplevelsesparker med underholdning. Utgangspunktet for mange gjester som kommer til Dyreparken, er at de kommer for å oppleve underholdning. Kristiansand Dyrepark har en rekke type opplevelser basert på underholdning som dominerende form (Pine og Gilmore, 1999, s. 30). De ulike typer av show med Kaptein Sabeltann og Kardemomme By har utvidet opplevelsestilbudet fra underholdning til aktive opplevelser. Kaptein Sabeltann showet er hovedsakelig underholdning, og skuespillerne utvider opplevelses-tilbudet ved å benytte andre typer opplevelser gjennom aktiv involvering og eskapisme som dominerende form (Pine og Gilmore, 1999, s. 38-43).

Mange opplevelsesparker benytter nasjonale og internasjonale kjendiser for å trekke gjester til parkene. Kristiansand Dyrepark bestemte seg for å gå en annen vei. En av lederne sier; ”Dyreparken tok ett valg, og valgte å gå bort fra kjøpesenter og TV-underholdning. Nå skulle Dyreparken selv skape underholdningen. Forbruket av de kjente artistene medfører at det ikke blir unikt nok”, sa en lederne (John, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). En annen leder sier: ”Vi brukte for mye tid og ressurser på før- og ettersesongen på underholdning av norske kjendiser. Vi ønsket å trekke fram lokale artister og ansatte i Dyreparken skulle bli kjendiser. Nå skulle Dyreparken selv stå for underholdningen. Deretter ble fikk vi flere nye lokale helter som

Kaptein Sabeltann samt skuespillerne som var røvere og tante Sofie i Kardemomme By” (Ron, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Ledere og ansatte skulle benytte begrepet ”den levende parken” og det skulle utvikles lokale ”helter” som skulle kommunisere med gjestene.

For dyrepasserne og dyrene har det skjedd en tilsvarende utvikling. Senere kom utviklingen gjennom å benytte dyrene som en del av parkens underholdning. En av de ansatte sier: ”Det har skjedd mye siden jeg begynte. Hele jobben er endret. Før var det rent dyrestell til å bli en utadrettet jobb. Fremdeles har jeg fokus på dyrene, men jeg ønsker å formidle det til gjestene. Jobben er mer mangfoldig enn når jeg startet (Are, Kristiansand Dyrepark, 07.07.2010) Ved mating viser dyrepasserne hvordan for eksempel kattedyrene (løvene, gaupene eller tigrene) kan hoppe høyt. Deretter kommer fakta informasjon om dyrene som er mer opplevelsbasert utdanning (Are, Kristiansand Dyrepark, 07.07.2010).

Kristiansand Dyrepark har hatt sitt utgangspunkt i naturlige kulturelle konstruksjoner fokusert på passive dyreopplevelser gjennom estetikk og underholdning (Zerlang, 1989, s. 153). Kristiansand Dyrepark benytter i økende grad underholdning med involvering av dyr, skuespillere og ansatte når gjestene er tilstede i parkens åpningstider (John, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010; Are, 07.07.2010).

Utdannelse for samskaping av opplevelser

Kristiansand Dyreparks visjon blir uttrykt av en av lederne som; ”vi skal begeistre barn og voksne med aktive opplevelser og levende inntrykk” (Ringo, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Lederen mener at Dyreparken har vært opptatt av å lære gjestene noe om dyrene. Han forteller at han sammen med sin datter på 8 år var tilstede på en geitefødsel. De fikk lov til å hjelpe. Datteren fikk også mulighet til å klappe den lille geita, fortelleren lederen (Ringo, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Ovennevnte viser at Dyreparken ønsker å foreta læring ved direkte nærhet med levende dyr. Dette gir en helt annen læringsmessig tilnærming enn å se på dyr i lærebøker. I tråd med teori på opplevelsområdet utdanning går kunden inn som aktiv deltaker (Pine og Gilmore, 1999, s. 32). Aktiv deltakelse gjennom utdanning vil medføre økte muligheter for aktivisering av gjester til samskaping av

opplevelser. Læring mellom ansatte, ansatte og gjester og mellom gjester vil jeg komme tilbake til i del for Human resource i samskaping av opplevelser fra side 127.

Dyreparken har ulike typer tilbud av undervisning og opplevelser med dyr til skoleklasser i alle aldersgrupper. Undervisningen i Dyreparken kan tilbys som en del av naturfag- eller biologiundervisningen. Opplæringen tilpasses læreplanene i naturfag. Undervisningen tilpasses elevenes kjennskap til emnet, og passer for barn i alle aldre fra barnehage til den videregående skole. Undervisningsmaterialet kan benyttes før, under og etter besøket i Dyreparken. I hovedsak kommer barnehagene og skoleklassene fra Sørlandet og Kristiansandsregionen.

Ved observasjon av Dyreparken Event fikk jeg se hvordan informasjonsskilter var plassert i parken. Skiltene informerte gjestene om hvordan det var mulig å redde utrydningstruede dyrearter, planter og skog (Deltakende observasjon, Dyreparken Event, 18.06.2012). Det er informasjons-skilt i nærheten av hvert enkelt dyr. Det er en opplevelsesmessig kombinasjon av estetikk og utdanning.. I tillegg gir det en forsterkning av opplevelsen ved å få informasjonen ved å være fysisk tilstede ved dyrene. Estetikken gir dermed en forsterkende effekt for opplevelsesbasert læring. En av dyrepasserne forteller at hun er med og utformer informasjonsskiltene ved dyrene og sier: ”Før var det nesten ikke skilter ved dyrene. Jeg lager alle sånne skilter. (Hun viste meg skiltene som lå på kontoret. En del er faktisk informasjon om hvor dyrene lever, hvor gamle kan de bli, størrelse, høyde og hva de spiser)” (Tone, Kristiansand Dyrepark, 13.07.2010). Informasjon til gjestene forankret til opplevelsesbasert utdannelsen og læringen medfører en forankring til teori basert på det naturlig autentiske samt verdier og transformasjoner (Pine og Gilmore, 2007, s. 226-229).

Foruten flere tilbud av opplæring fra barnehage til videregående skole, så er det en økende satsing på dyrepresentasjoner. En av ape-presentasjonene beskrives på følgende måte; “Jeg blir med henne når hun skal informere om sjimpansene kl. 1300. Hun har mikrofon rundt hodet. Først informerer hun rett før kl. 1300 på høyttaleranlegget; Om få minutter starter dyrepresentasjon og mating av sjimpansene. I starten er det ca. 50 gjester. Kort tid etter presentasjonen er startet, er det over

100 mennesker samlet. Det er 10 sjimpanser. Hun forteller kort om hver enkelt av dem. Spesiell interesse er det rundt Julius som er blitt 31 år. Hun spør om de vet hvorfor Julius er så populær? Barna kan ikke svare. Deretter forteller hun om hvordan han vokste opp hos Edvard Moseids familie og TV-serien. Barna står lengst fremme. Hun kaster over frukt til apene. Julius gir klar melding med hendene om at han ønsker mer mat” (Tone, Kristiansand Dyrepark, 13.07.2010). Ovennevnte sitat fra observasjon viser at dyrepasserer er opptatt av opplevelsesmessig utdanning gjennom å involvere gjester.

Dyrepresentasjoner kan være fra monologe presentasjoner til aktiv dialog mellom dyrepassere og gjester. Når det er mange gjester benyttes mikrofon og dyrepassere forteller om de ulike dyreartene. Samtidig forsøker dyrepasserne å gjøre historiene mer personlige ved å komme med ulike historier av egne opplevelser med dyrene. En av de ansatte i Dyreparken sier: ”jeg har selvsagt fokus på dyrene, men ønsker å formidle historier til gjestene. Det blir en unik ting og eksklusivt for gjesten. Her skal man ikke holde ting for seg selv” (Are, Kristiansand Dyrepark, 07.07.2010). Dyrepresentasjoner får en karakter av et personlig opplevelsesmessig fokus med vekt på utdanning og læring gjennom levende historier og autentiske opplevelser.

Eskapisme for samskaping av opplevelser

Opplevelser fra dyrepasser- og sirkusskolen og Dyreparken Event i Kristiansand Dyrepark kan primært plasseres som eskapismeopplevelser. Opplevelsestilbudene har alle innslag av estetikk, underholdning, utdanning med dominerende form eskapisme (Pine og Gilmore, 1999, s. 33-35). Bruk av ordet skole medfører at det ser naturlig ut å plassere opplevelsene under utdanning. Gjestene er derimot delaktig som medprodusent av flere opplevelser. Gjestene på dyrepasserskolen er i et brytningspunkt mellom opplevelsesmessig eskapisme og utdanning, med dominerende form eskapisme gjennom at gjestene går inn i opplevelsene enn opplevelsene går inn i kunden.

I Kristiansand Dyrepark skal gjester oppleve ekte møter med levende mennesker og dyr i tråd med visjonen ”aktive opplevelser og levende inntrykk”. En av lederne sier: ”Våre opplevelser må bidra til aktivitet og ledere har et ansvar for og aktivisere dyrepassere og dyr” (Mick, Kristiansand Dyrepark, 10.03.2010). I tillegg skal opplevelsene gjøres tilgjengelig for ”vanlige mennesker” som skal møte sine helter ansikt til ansikt. ”Det kan skje ved at vi kan legge til rette for de unike historiene og møtene. Hilse på Langemann, våknet av Tante Sofie, Sabeltann hilser på folk, napper smukken av en unge. Det blir en subjektiv individuell opplevelse som vi kaller unike møter”, sier en av lederne (Mick, Kristiansand Dyrepark, 10.03.2010). Gjestene skal oppleve å møte sine helter ansikt til ansikt som lederen betegner som ”unike møter”. Dette betyr at gjestene opplever ekte dyr gjennom naturlig autentisitet, eller sine ”ekte helter” mest mulig lik de opprinnelige historiene eller refererende autentisitet. Opplevelsene blir autentiske og deltakende. Gjennom dyrepresentasjoner blir det opplevelsesmøter mellom ansatte, kunder og dyr. Dyrepresentasjoner blir av gjestene oppfattet som ekte, genuine og troverdige.

Dyreparksfestivalen er barnas egen festival hvor barn deltar på dyrepasserskolen gjennom egen deltakelse i å skape opplevelser. En av lederne sier følgende: ”Vi startet en Dyreparksfestivalen. Kvalitativt en suksess men ikke kommersielt. Barns deltakelse var hele fokuset. Dyrepasserskoler hvor gjestene for eksempel kan gjøre rent hos tigre og sjimpanser. I tillegg har det vært teaterverksted, sirkusskole, musikkvideoer hvor man blant gjestene får med DVD hjem. Skal være en arena som utfordrer det etablerte. Skal lansere nye produkter. La barn være med på prosesser” (Ron, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Ovennevnte sitat fra leder viser at Dyreparkfestivalen er en kombinasjon av utdanning gjennom læring og eskapisme ved at gjestene selv må være med å skape opplevelsene. Gjestene er deltaker gjennom brukergenererte opplevelse. Samtidig blir det foretatt innovasjon gjennom teaterverksted, musikkvideoer og skapt nye produkter. Dyreparkfestivalen foretar dermed co-creation gjennom medskapelse fra brukersiden, som innholdskapende men også innovasjonmedskapende (se Figur 10 Co-creation av brukerdreven innhold og brukerdreven innovasjon side 59, Jensen, 2010, s. 3). Ansatte foretar også en medskapelse fra gjester gjennom bruk av

praktisk erfaringslæring i tråd med teori om læring som syklisk prosess (Figur 14 Læring som syklisk prosess side 72).

For Dyrepasserskolen og Sirkusskolen blir det først gitt en introduksjon gjennom opplæring. Deretter utfordres gjestene til å forsøke selv. En av lederne sier: ”Ekte møte med levende mennesker og dyr. Underholdningsleder er også med å aktivisere dyr, dyrepassere og gjester. Må kunne forklare presentasjonene slik at det blir tilgjengelig for ”vanlige mennesker”. Ansette og gjester jobber tett sammen med dyrene” (Ron, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Det blir først gitt en opplevelsesmessig utdanning fra ledere og ansatte, for deretter en eskapisme gjennom at gjesten selv gjør oppgavene på Dyrepasserskolen eller kunstene på Sirkusskolen. I tillegg er gjestene interessert i opplevelser gjennom estetikk og underholdning. Det dominerende opplevelsesområdet er eskapisme, men har innslag av det estetiske, underholdende og utviklende (utdanning) Gjesten går gjennom ulike typer av engasjement fra passiv observering til aktiv deltakelse. Opplevelsene flyttes tilsvarende fra den passive siden av estetikk og underholdning til utdanning og eskapisme (Pine og Gilmore, 1999, s. 30).

”Paul” en av lederne sier; ”De sterkeste eksemplene på brukerstyrte opplevelser er på Dyreparken Event. Du kan starte med skitur i Nordisk Villmark, mate noen ulver, klappe ei geit og avslutte med en øl om bord i skuta til Kaptein Sabeltann. Det er kun fantasien vår som setter begrensninger” (Fokusgruppe ledere, Kristiansand Dyrepark, 02.02.2010). Dyreparken har en rekke aktiviteter som er eskapisme og hvor det foretas samskaping av opplevelser. Ifølge leder ”Paul” i Dyreparken er det muligheter for mer involvering og samskaping med gjester (Fokusgruppe ledere, Kristiansand Dyrepark, 02.02.2010). Kristiansand Dyrepark benytter i økende grad aktive opplevelser gjennom utdanning og eskapisme for samskaping av opplevelser mellom ansatte, gjester og dyr.

Oppsummert modell over opplevelsesområder i Kristiansand Dyrepark

En kritisk tilnærming til modell for opplevelsesområder er at flere av opplevelsene kunne vært plassert i flere opplevelsesområder. Plassering er foretatt etter det opplevelsesområdet som anses for å være det mest dominerende. Modell for kategorisering av opplevelser etter opplevelsesområder i Kristiansand Dyrepark ble presentert og drøftet med lederne i ledermøte 20. april 2010. Resultatet av presentasjonen overfor ledergruppen var dialog mellom ledere og forsker om innhold og plassering i opplevelsesområder. Lederne var i stor grad enig om innholdsmessig plassering og syntes det var nyttig for ledere og ansatte i Kristiansand Dyrepark. I de påfølgende sider under Figur 20 Opplevelsesområder i Kristiansand Dyrepark på side 121 presenteres de enkelte opplevelsesområder. Analyserte opplevelser vil siden bli benyttet for å definere opplevelser som er best egnet for samskaping.

Figur 20 Opplevelsesområder i Kristiansand Dyrepark



Nederst i venstre hjørne på Figur 20 Opplevelsesområder i Kristiansand Dyrepark på side 121 er estetikk symbolisert med bilde av en tiger. I de fleste dyreparker er hovedhensikten å presentere eksotiske og ville dyr. Av sikkerhetsmessige årsaker for ikke å skade gjestene blir presentasjon av dyr passiv deltakelse. For eksempel er verdens største kattedyr de sibirske tigrene, et flott estetisk syn.

En av dyrepasserne fortalte at; ”Tigrene er farlige i bur. De har ingen rømningsveier. I naturen vil de forsøke å flykte” (Deltakende observasjon, Dyreparken Event, 18.06.2012). I observasjon av dyrepasser fikk vi se hvordan en tiger hadde bitt hull i en aluminiumsplate (Deltakende observasjon, Dyreparken Event, 18.06.2012). Det var svært strenge sikkerhetsregler for ansatte og gjester. For noen dyr er det stor risiko for at ansatte og gjester kan bli skadet. I en slik sammenheng blir risiko gjennom Risk i DART-prinsippet for stor (Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 27-30). På grunn av risiko for at tigrene kan skade gjester, er estetikk som passiv opplevelse eneste mulige opplevelsesområdet. Det er tidligere beskrevet under estetikk og autenticitet for samskaping av opplevelser på side 110.

Gjestene blir følelsesmessig berørt av underholdningen. ”TV2-heltene” Thomas Numme og Harald Rønningen gjennomførte en konstruert konkurranse med apekatten Julius i Kristiansand Dyrepark. Konkurransen var opplevelsesbasert underholdning om hvem som kunne spise flest bananer på innen et gitt tidspunkt. Andre typer underholdning er kveldsshowene i Kristiansand Dyrepark gjennom forestillingene til Kaptein Sabeltann-showene og Herli Land.

Gjennom utdanning blir gjestene mer aktivt involvert ved at opplevelsen går inn i kunden (Pine og Gilmore, 1999, s. 30). Dyreparkens største attraksjon, dyrene, blir i økende grad presentert gjennom dyrepresentasjoner av de ansatte. Når Dyreparken foretar ulike typer dyrepresentasjoner, så er det hovedsakelig utdanning. For eksempel vil en gjest som får en geitebukk på ryggen, oppleve opplevelsen som eskapisme, mens publikum opplever det som en kombinasjon av underholdning og utdanning. Det samme vil gjøre seg gjeldene dersom du inviteres til å forsøke å sjonglere sammen med

”Taraxacum” på sirkusskolen. Sirkusskolen er en del av Dyrepark-festivalen. Velger du selv å delta vil den være en kombinasjon av utdanning og eskapisme.

For et barn som er gjest i Dyreparken, så er det en stor opplevelse å få møte en dyrepasser. Observasjon av en presentasjon av sjimpansene-apene viste hvordan en dyrepresentasjon ble foretatt (Tone, Kristiansand Dyrepark, 13.07.2010). Dyrepasser foretar først en informativ dyrepresentasjon og gir deretter gjestene muligheter for å stille spørsmål gjennom en dialog med dyrepasseren (Tone, Kristiansand Dyrepark, 13.07.2010). For barna er det en stor opplevelse å snakke ansikt til ansikt med en dyrepasser. Dyrepresentasjonen starter med at opplevelsen går inn i kunden gjennom utdanning. Avslutningsvis går gjesten inn i opplevelsen gjennom eskapisme gjennom å møte dyrepasser. Dyrepresentasjonen starter med utdanning og følges opp med eskapisme (Pine og Gilmore, 1999, s. 30).

En av lederne sier: ”Gjør mer enn det gjestene forventer. En dyrepasser gir for eksempel gjestene / barna muligheter for å komme bort og klappe hesten. Eller det kan være å fekte med Langemann eller Sabeltann” (Ringo, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Et barn som har kledd seg som Kaptein Sabeltann og møter den ekte ”autentiske” Langemann, vil oppleve møte som eskapisme. Tilsvarende store øyeblikk oppstår med møtet av heltene fra Kardemomme by. ”Det å møte idolet er stort for mange. De har ventet på møtet med den sanne historien. Det blir et smeltingspunkt”, sier en av skuespillerne i Kardemomme by (Nina, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014). Det er eksepsjonell autenticitet gjennom at gjester får møte sine helter gjennom ”sannhetens øyeblikk” (Carlzon, 1985; Andreassen, 2006, s. 159; Pine og Gilmore, 2007, s. 235). Når den ”utkledd Kaptein Sabeltann” får fekte med Langemann, så er det så nær ekte eller det autentiske som gjesten kan komme sine ”helter” fra historien.

Trylleverksted er en del av Dyreparkfestivalen. Trylleverkstedet foretar en opplevelsesdesign gjennom bruk av passiv involvering gjennom estetikk og underholdning samt mer aktivt involvering gjennom utdanning og eskapisme. Gjesten blir først vist ulike typer tryllekunstner som medfører estetikk og underholdning. Gjestene kan være tilskuere

eller bli trukket med i forestillingen. Deretter foretas en opplæring for dem som er deltakere på Trylleverkstedet som er utdanning og eskapisme. Senere skal deltakerne på Trylleverkstedet vise kunstner som tryllekunstnere gjennom at gjesten foretar eskapisme gjennom å gå inn i opplevelsen og dele den med andre gjester.

Figur 20 Opplevelsesområder i Kristiansand Dyrepark på side 121 kan benyttes til å kategorisere opplevelser for andre opplevelsesparker. For øvrige cases kan virksomhetenes opplevelser innplasseres i opplevelsesområder som illustrert for Kristiansand Dyrepark på side 121. Modellen vil gi en bedre oversikt og forståelse for de enkelte opplevelsesområder i opplevelsesparkene. Opplevelser som tilbys utenfor opplevelsesparker kan også inngå i modellen. I tillegg vil andre opplevelsesvirksomheter enn opplevelsesparker ha nytte av modellen. Modellen kan benyttes til å foreta strategiske valg over prioritering av opplevelser. En av kritikkene til modellen er at flere opplevelser kunne vært plassert under flere opplevelsesområder.

I avhandlingen benyttes modellen videre for å kategorisere hvilke opplevelsesområder som er best egnet for samskaping av opplevelser for alle cases.

5.1.3 Opplevelsesområder som er best egnet for samskaping i utvalgte cases

I denne del foretas en analytisk tilnærming av opplevelsesområder som er best egnet for samskaping for alle cases. Analysen starter med estetikk og autentisitet og følger opp med underholdning, utdanning og eskapisme for alle cases.

Estetikk og autentisitet i samskaping

Opplevelsesområdene estetikk kategoriseres som passivt og lite aktivisering gjennom samskaping. Derimot kan estetikk danne rammer og være en "invitasjon" til samskaping. Skuespillere i Kristiansand utkledd estetisk mest mulig lik de "ekte heltene" gjennom refererende autensitet gir økte muligheter for å skape en kontakt mellom skuespillere og gjester. Estetikk og naturlig autentisitet bidrar til aktivisering og samskaping av opplevelser.

Skallerup Seaside Resort har tilrettelagt for små stier i naturen (Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2011). Små stier i naturen som ved Skallerup gjør at det skapes nærhet mellom turgåere i naturen og gode opplevelser og følelser i møtet med stiene (Bischoff, 2012, s. 225). En leder ved Skallerup Seaside Resort sier at løping i naturen gir ”aktiv ro”; ”når jeg løper en tur i naturen, da får jeg ”aktiv ro”. Selv om jeg puster og stønner, så får jeg ro i sjelen” (Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2010). Tilgang til naturen medfører muligheter for at gjester kan foreta eskapisme gjennom aktiviteter som å gå, jogge eller ri uten i naturen. Omgivelsene gjennom naturen, dyrene og bygningene inviterer til iscenesettelse for samskaping.

Fårup Sommerland er også fokusert på naturen og estetikk som en invitasjon for aktivitet. En leder sier; ”Vi bygger vår stemning i skogen. Det skal være hyggelig å være i skogen. Vi har masse grillplasser. Spesielt sesongkortgjester har mat med selv” (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Det viser at naturlig autentisitet gjennom estetikk er en faktor for å lage egen mat i Fårup Sommerland. I tillegg opptrer sesongkortgjester som verter for andre gjester. ”Når for eksempel noen har sesongkort, har med andre gjester, så viser de andre gjester rundt. Grunnfilosofien i Fårup Sommerlands vertskapsopplevelse er at det skal gi gode opplevelser”, sier en av lederne (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011).

Estetikk er passive og ikke samskapende opplevelser, men er viktige ramme-faktorer som invitasjon til samskaping. Opplevelsesparker benytter autentiske og estetiske opplevelser som tilrettelegging for samskaping av opplevelser.

Utdannelse og samskaping

Nordsøen Oceanarium har foretatt en endring fra sterkt fokus på estetikk til mer aktivisering. Et eksempel på aktivisering i opplevelser er instruktør, coach og skuespiller Mogens Lausen som var en viktig bidragsyter til å gjøre foringen av fiskene i akvariene mer underholdende (Nielsen, 2008, s. 4). ”Den spontanitet og frihet, som brugen av den nye kamera- og formidlingsteknikk giver, har åpnet op for formidlernes egen kreativitet – til glæde for både dem selv og gæsterne i Nordsøen Oceanarium” (Nielsen, 2008, s. 4). Tilsvarende

show foretas når dykkeren foretar håndføring i det store akvariet. For at du skal få mer nærhet til foringen, så er dykkeren utstyrt med mikrofon og kamera. Selve foringen foretas to ganger i døgnet og varer i cirka 15 minutter. Det ble foretatt en endring gjennom prosjektet ”Ekspedition Nordsøen”. En av lederne ved Nordsøen Oceanarium sa; ”akvarium er i utgangs-punktet for passivt. Vi ønsket at de skulle være mer aktive. Vi endret det til en ekspedisjon” (Kim, Nordsøen Oceanarium, 26.10.2010). Opplevelsestilbudet har beveget seg fra passiv estetikk til mer underholdning.

Nordsøen Oceanarium har opplevelsessområdet utdannelse som formål gjennom ”mission gjennom formidling av viten til offentligheten om livet i Nordsjøen samt en bærekraftig utnyttelse av Nordsjøen” (Kim, Nordsøen Oceanarium, 26.10.2010). Både Nordsøen Oceanarium og Kristiansand Dyrepark har egne skoletjenester med tilbud av opplevelsesbasert utdannelse. Nordsøen Oceanarium har i tillegg et tett samarbeid med Nordsøen Forskerpark med beliggenhet ved Oceanariet (Kim, Nordsøen Oceanarium, 26.10.2010). Skallerup Seaside Resort har et sterkt fokus på at gjester skal lære gjennom opplevelser for eksempel på ”Klitgården” hvor gjestene lærer gjennom nærkontakt med dyr (Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2011).

Gjennom utdannelse går opplevelsen inn i kunden gjennom en aktiv deltakelse (Pine og Gimore, 1999, s. 30). Utdannelse inviterer til aktiv deltakelse gjennom samskaping av opplevelser. Fra side 138 vil det bli foretatt en analytisk tilnærming til Integrert samskapende opplevelseslæring. Utdannelse er et opplevelsesområde som er godt egnet for samskaping av opplevelser.

Eskapisme og samskaping

Alle utvalgte cases har opplevelser som inviterer til gjester eller kunders deltakelse gjennom eskapisme. For eksempel var den største andelen av aktivitetene ved åpningen av Fårup Sommerland i 1975 basert på eskapisme. Parken åpnet med opplevelser basert på egen deltakelse gjennom trampoliner, hesteridning, minigolf, robåter og ”Den store legeplads” (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Både Fårup Sommerland og Kristiansand Dyrepark har åpnet bade- eller aqualand som i stor grad baserer seg på eskapisme. Eskapisme forutsetter at

kunden deltar i opplevelsen. Derimot forutsetter ikke eskapisme at ansatte deltar som medskaper av opplevelsen. Opplevelsesområder som er basert på eskapisme er godt egnet for opplevelsesbasert samskaping med ansatte.

Oppsummert er estetikk basert på autentisitet en god rammefaktor for å iscenesette samskaping av opplevelser. Underholdning gir også et godt grunnlag for å invitere kunder til samskaping. Opplevelser må derimot være aktive for at det skal være samskapende. Utdannelse kan baseres på samskaping, men kan også foretas uten samskaping mellom ansatte og kunder. Eskapisme forutsetter kundens deltakelse, men ikke nødvendigvis involvering av ansatte. Oppsummert er samskaping i opplevelsesparker best egnet med en kombinasjon av opplevelsesområdene utdannelse og eskapisme som følge av aktiv deltakelse. Estetikk gjennom autentisitet samt underholdning er godt egnet som inviterende rammer” forut for samskaping i utdannelse og eskapisme.

5.2 Human resource i samskaping av opplevelser

I denne del blir det foretatt en analytisk tilnærming til mennesker som ressurser for samskaping av opplevelser. I første del er tilnærmingen strategisk forankring og organisasjonsmessig design. Det presenteres flere organisatoriske modeller for samskaping blant annet Samskapingspyramiden på side 138, Samskapingsstjernen for dyreopplevelser på side 140 og integrert samskapende opplevelseslæring på side 142.

5.2.1 Strategisk forankring og organisasjonsmessig design

Organisasjonens struktur og visjon er bestemmende for hvilke typer opplevelser virksomhetene ønsker å tilby. Kristiansand Dyreparks visjon er ”å tilby aktive opplevelser og levende inntrykk” (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Også Fårup Sommerland ønsker å fokusere på brukergenererte opplevelser. En leder i Fårup Sommerland uttrykker at ”grunntanken i Fårup Sommerland var brukergenererte opplevelser, slik det startet i 1975 med robåter” (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). I Nordsøen Oceanarium er formålet å formidle viten om Nordsjøen (Gunder, Nordsøen Oceanarium, 24.08.2012). Nordsøen Oceanarium er anerkjent som zoologisk anlegg og mottar støtte fra det danske kulturministeriet (Kim, Nordsøen

Oceanarium, 26.10.2010). Øvrige cases er organisert som egne aksjeselskap eller stiftelse med langsiktig eierskap.

Mest fremtredende fokus for strategisk forankring i navnet har LEGO. Navnet betyr ”LEg GOdt” (Thorsted, 2013, s. 38). Barns kreativitet og læring har vært forankret i navnet LEGO siden etableringen av familien Kirk Kristiansen i 1932. LEGO har gjennom sin visjon fokusert på aktivisering og aktiv deltakelse. LEGO er også en av de ledende på co-creation gjennom aktiv deltakelse og involvering av brukerne i opplevelsen (Boswijk et al. 2007, 160). Dette gjenspeiles i LEGOs visjon; ”å inspirere barn til og utforske og utfordre sine egne kreative potensialer” (Knud, LEGO, 22.11.2011). Det å bygge med LEGO-klosser handler blant annet om å benytte aktivisering gjennom lek til opplevelsbasert utdanning. Felles for Kristiansand Dyrepark, Fårup Sommerland og LEGO er formål og visjoner som fokuserer på aktivisering av brukerne i opplevelser.

Kristiansand Dyrepark er organisert med et styre ledet av styreleder, en leder-gruppe etter funksjoner som administrerende direktør, salg- og markedssjef, økonomisjef, leder for dyre-avdeling og andre avdelinger. Under lederne er øvrige ansatte, sesongledere og sesongansatte. Tilsvarende struktur finnes i Fårup Sommerland, Nordsøen Oceanarium og Skallerup Seaside Klit. Spesielt Kristiansand Dyrepark og Fårup Sommerland har stor sesongvariasjoner i antall ansatte. For eksempel har Fårup Sommerland 27 ansatte på helårsbasis hvor 9 er ansatt i administrasjonen og 18 på vedlikehold (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Fårup Sommerland ansetter 450 sesongmedarbeidere som hovedsakelig er studenter og pensjonister. For Kristiansand Dyrepark er antall sesongansatte over 900 personer.

Organisasjonsstrukturene i casene ser ut til å være basert på tradisjonelle linje-organisasjoner. På tross av en organisatorisk design som tradisjonelle linje-organisasjoner, så utøves ledelse gjennom en flat struktur med stor grad av delegering. En av lederne i Fårup Sommerland sier; ”vi har en flat struktur med kort vei til ledelsen” (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). En flat organisasjonsstruktur gir mulighet for dialog mellom eiere, ledere, ansatte og gjester. ”Veien” mellom eiere og gjester blir kortere ved en flat organisasjons-struktur. Det gir

økt mulighet for at eierne og lederne kan få en nærhet til ansatte og kunder. Nærhet bidrar til økt kundeforståelse. Organisasjonsforpliktelsen forsterkes gjennom langsiktige relasjoner gjennom involvering av menneskelige ressurser. Strukturen er også avgjørende for kulturen for samskaping av opplevelser. Det blir grundigere analysert i del for Utvikling av en samskapingskultur fra side 133.

5.2.2 Aktørenes roller og verdier for samskaping av opplevelser

I analyse og drøfting under vil det bli tatt utgangspunkt i de ulike aktørenes roller for å foreta samskaping. Gjennomgående benyttes ordene gjester i alle utvalgte cases (Fokusgruppe, Kristiansand Dyrepark, 02.02.2010; Paul, 11.02.2010; Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011; Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2011; Gunder, Nordsøen Oceanarium, 24.08.2012). I LEGO benyttes derimot ordet brukere (Søren, LEGO, 26.05.2010; Knud, LEGO, 2011). I Fårup Sommerland sier en av lederne; “Det er gjesten i fokus. Samtidig har vi en flat struktur med kort vei til ledelsen” (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). For Kristiansand Dyrepark blir sesongmedarbeiderne på serviceskolen lært opp til å benytte ordet gjester og ikke ordene besøkende, publikum og kunder. Dyreparkens ansatte opplæres til å utøve vertskap og det er gjester på besøk i parken (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.08.2011).

Tilsvarende opplæring foretas i Fårup Sommerland (Fårup Akademiet) hvor de også holder kurs for eksterne samarbeidspartnere (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011 2011). En av lederne i Fårup Sommerland sier: ” Fårup Akademiet er noe vi benytter for egne medarbeidere, men også utenfor huset. Vi solgte nettopp ett kurs for Carlsbergs kunder. Det er en god ting å tjene penger på, og så presser man seg selv til å bli bedre. Det er noe vi holder i parken, så bruker vi parken med eksempler” (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Det sentrale og grunnleggende begreper som innarbeides i opplæringen av sesongmedarbeiderne.

Besøkende er kun et begrep som benyttes når opplevelsesparkene skal fortelle hvor mange som har besøkt parkene. I en slik sammenheng benyttes begrepet som en oppsummering av antall gjester. Man er gjest

fordi man er på besøk. Ordet gjest gir ansatte som verter en forventning til hvilken atferd ansatte skal benytte for å gi service og skape opplevelser. Betydning av gjester kan derimot være i en passiv kategori gjennom at gjesten er underlagt vertens domene. I blant annet Kristiansand Dyrepark er ordet gjest dialogbasert og aktiviserende med ansatte som vertskap.

Forventningene er gjensidige gjennom hva gjestene kan forvente av service og opplevelser, og til hvordan de ansatte skal opptre som verter. Brukere er et mer aktiviserende begrep som benyttes i LEGO (Søren, LEGO, 26.05.2010; Knud, LEGO, 22.11.2011). Dette presiseres gjennom at temaparker i større grad er vertskap samt handlingsorienterte med fokus på at gjester skal gjøre fremfor kun å være i dem (Hjemdahl, 2003, s. 17). Senere under del for Samskapende brukerskap fra side 151 defineres begrepet brukerskap som fordrer at gjester skal gjøre gjennom medskapelse.

Begrepsbruk skaper forventninger og resultater for hvordan personer blir behandlet. Norman skriver i sin artikkel: “But no, we distance ourselves from the people for whom we design by giving them descriptive and somewhat degrading names, such as customer, consumer, or user” (Norman, 2006, s. 1). Selv om Norman er innen et annet fagdomene, Human-Computer Interaction, er hans poeng relevant innen samskapende opplevelser. Normans poeng er ikke å depersonalisere mennesker. Det sentrale er: “to help people. Power to the people, I say, to repurpose an old phrase. Human, that's what our discipline is really about” (Norman, 2006, s. 1). Å behandle alle personer og aktører som mennesker kan gjøres gjennom forpliktelsesbasert HR basert på tillit til ansatte med fokus på samarbeid (Collins og Smith, 2006). I utvalgte cases betegnes opplevelsesparken som vertskap, og virksomhetens ansatte som verter. I relasjonen mellom vertskap og gjest benyttes forpliktelsesbasert HR.

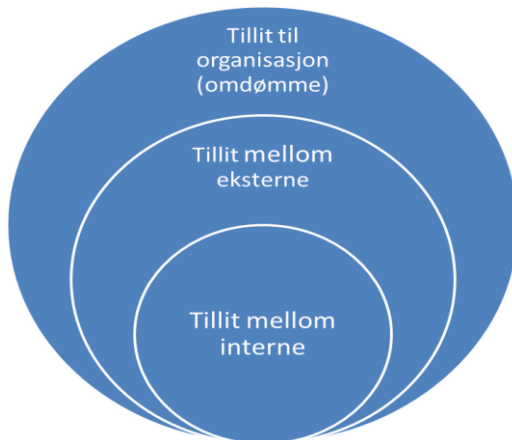
I utvalgte cases benytter ansatte i opplevelsesparkene i større grad begreper på den aktive siden gjennom bruk av begreper som gjester og brukere. “Integrering av andre interessenter, for eksempel brukere og kunder deltar på innsiden av organisasjonen. Det er et fenomen som ser ut til å øke” (Rønning, et al., 2013, s. 78). Dialogbasert kommunikasjon

skaper også positive kunderelasjoner mellom ansatte som vertskap og gjester (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 29). Begrepsbruk er en bestemmende faktor for om brukere og kunder skal delta på “innsiden”. Anbefalingen er å benytte ord som gjester og brukere for å vise at organisasjoner inviterer til samarbeid på “innsiden”. Bruk av mer positive aktiviserende ord som brukere og gjester gir økte muligheter for å benytte forpliktelsesbasert HR. Forpliktelsesbasert HR gir igjen muligheten for at personer “utenfor” vil opptre som samarbeidspartnere på “innsiden” gjennom samskaping av opplevelser.

Grensene mellom hva som er interne ansatte og eksterne samarbeidspartnere er vanskelig å definere. En av lederne i LEGO sier; “Det er et eget ekosystem. Det kommer stadig nye samarbeidsformer. Vi samarbeider med brukere, Suppliers og andre aktører. Vi må stimulere til verdiskapning for samarbeidspartnere. Det er nå viktigere å registrere enn å kontrollere” (Knud, LEGO, 22.11.2011). Leder i LEGOs råd er å stimulere og registrere til verdiskapende nettverk, som han definerer som egne ekosystem. Dette samsvarer med verdiskapning gjennom tjenesteøkosystem i samskapende nettverk (Lusch & Vargo, 2014, s. 187-190).

Samskaping mellom ulike aktører ser i større grad ut til å være avhengig av verdier og forutsetningen for samarbeid enn kategorisering av interne og eksterne aktører. Dette samsvarer med teorier fra Tjenstedominant logikk som fremhever alle verdiskapende deltakende aktører fremfor ordene produsent og forbruker (Lusch og Vargo, 2014, s. 49). En stimulering til verdiskapning slik leder i LEGO oppfordrer til i avsnitt over, kan gjøres gjennom forpliktelsesbasert HR. Nøkkelfaktorene for forpliktelsesbasert samarbeid er tillit. LEGO viser tillit gjennom forpliktelsesbasert samarbeid i nettverk. Tillit oppstår når mennesker velger å stole på andre mennesker til tross for usikkerhet (Swärd, 2013).

Figur 21 Aktørenes roller for forpliktelsesbasert samarbeid basert på tillit



© Tor Geir Kvinen inspirert av Collins og Smith, 2006; Kuvaas og Dysvik, 2012; Swärd, 2013

I modell over inngår samarbeidet mellom ansatte i opplevelsesparkene. Opplæringen kan for eksempel foregå i tråd med prinsippene fra serviceskolen til Kristiansand Dyrepark og Fårup Akademiet til Fårup Sommerland (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.08.2011; Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Forpliktelsesbasert samarbeid starter med tillit internt i virksomheten mellom ledere og medarbeidere, her symbolisert med den innerste sirkel. I en slik sammenheng betyr det at en person er til å stole på. Når man stoler på hverandre er det tillit. Tillit er relasjonsorientert mellom mennesker. Deretter kommer neste sirkel hvor det må skapes tillit mellom organisasjons ansatte betegnet som vertskap og eksterne menneskelige aktører betegnet som gjester. Organisasjoner som viser tillit internt og eksternt påvirker organisasjonens omdømme. Omdømme forteller om mennesker i omgivelsene stoler på organisasjonen.

For å oppnå samskaping mellom ulike aktører bør det foretas en involvering av forpliktelsesbaserte nettverk basert på tillit gjennom samarbeid for kunnskapsdeling. Gjennom utvikling av samhandlingskompetanse basert på kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring skapes positive relasjoner (Johannessen og Olsen, 2009, s. 7). Samhandlingskompetanse i og utenfor organisasjonen skapes gjennom forpliktelsesbasert HR, som igjen bidrar til samskaping av opplevelser.

5.2.3 Utvikling av en samskapingskultur

En leder i Kristiansand Dyrepark forteller at det kom et stort vendepunkt for kulturendring når sesongledere hadde forstått hvordan de skulle lære opp sine medarbeidere (Mick, Kristiansand, 10.03.2010). “Jeg kom til en erkjennelse at når sesongledere hadde forstått hvordan de skulle lære opp sine medarbeidere. Da følte jeg at kulturen bare fosset ut. Men før det hadde jeg kjempet” (Mick, Kristiansand, 10.03.2010). Opplæringen var blant annet å foreta en kulturendring gjennom serviceholdning og aktiv deltakelse fra ansatte for å involvere gjestene i å skape opplevelser. Før endringen hadde styreleder kjempet for å foreta kulturendring. Endelig var lidenskapen kommet ut til sesongledere, som igjen kunne lære opp nye sesongansatte. Dette viser hvordan kulturendring i Dyreparken startet hos lederne og ble videre kanalisert til ansatte, sesongledere og sesong-ansatte. Et langsiktig fokus for kulturendring hadde gitt seg utslag i et klima basert på service og aktiv deltakelse.

Fårup Sommerland er også opptatt av å skape kultur og har opplæring gjennom Fårup Akademiet (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Kursene blir holdt i parken og benytter praktiske eksempler fra parken. Gjennom utdanning av egne ansatte samt eksterne foretar Fårup Sommerland kunnskapsdeling. Gjennom serviceopplæring internt og for eksterne samarbeidspartnere skapes en kultur som fokuserer på kunnskapsdeling og læring.

Et annet eksempel på interne kulturendringer er Nordsøen Oceanarium. Utfordringen er at omgivelsene ser på Nordsøen Oceanarium som et museum med museumsansatte, og museumstallene i Danmark stupet (Kay, Nordsøen Oceanarium, 25.07.2011). Nordsøen Oceanarium har forsøkt å endre dette gjennom å benytte biologistudenter fra Aarhus Universitet. Studentene har kunnskap om havet og dialogbasert formidlingskompetanse til å kommunisere med gjestene. Lederen sier: ”Studentene har litt mer kunnskap som kan bidra til en dialog med gjesten. Gjesten kan forstå det som blir sagt” (Kay, Nordsøen Oceanarium, 25.07.2011). Ved å rekruttere biologistudenter til

formidling og dialog, så endres kulturen fra et passivt museum til aktive opplevelser med gjesteinvolvering.

I casepresentasjon av Skallerup Seaside Resort på side 100 presenteres 10 verdier for organisasjonen (Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2011). Verdiene er positivt relatert til ansatte gjennom ansvar, respekt, samarbeid, hjelp, mv. Ansatte ved Skallerup Seaside Resort skal sette gjestene i fokus. Gjennom bruk av service og positiv psykologi tilrettelegges for gjesteopplevelser. Verdiene fokuserer på den enkelte medarbeiders ansvar og respekt for å hjelpe gjestene. I tillegg er det en forankring til gode serviceholdninger gjennom å hjelpe gjestene. Det har paralleller til ”sannhetens øyeblikk” hvor verdier skapes i møter mellom ansatte og kunder (Carlzon, 1985 i Andreassen, 2006, s. 23).

I verdiene står det “samarbejde på tværs af afdelinger”. Et slikt samarbeid foretas da internt mellom avdelinger. Derimot er samskaping et videre begrep gjennom å lede sine relasjoner med kunder, leverandører og kollegaer (Johannessen og Olsen, 2009, s. 1). Samarbeid på tvers i den enkelte opplevelsespark blir fremhevet som et forbedringsområde. ”Vi bør bli flinkere til å dele erfaring i parken. Det er dessverre ikke tid og rom for å lære av hverandre. Vi har vært i Astrid Lindgrens verden og lært. Vi burde hatt seminar for å lære av hverandre”, sier en av de ansatte (Nina, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014).

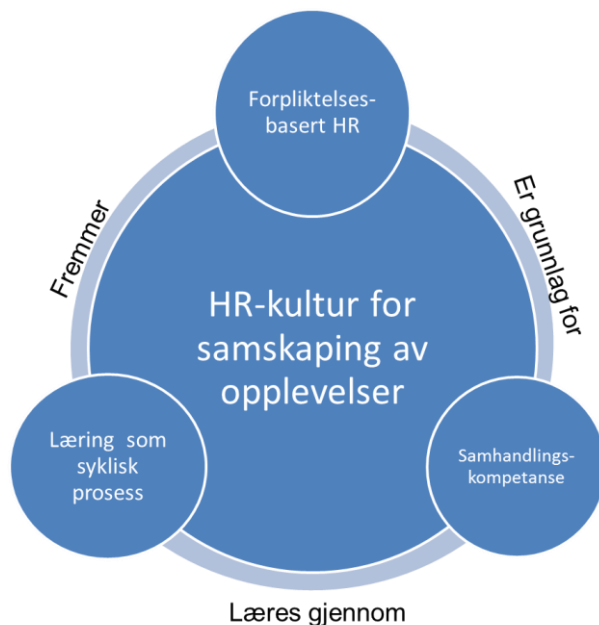
Felles trekk for Kristiansand Dyrepark, Fårup Sommerland, Nordsøen Oceanarium og Skallerup Seaside Resort er rekruttering av sesongmedarbeidere i høysesongene. Gjennom rekruttering av ansatte som er dyktige på dialog, skapes en kultur av tillit for brukerinvolvering og samskaping. I tillegg gjennomføres serviceskoler for å lære nyansatte gode verdier og holdninger i møte med gjestene.

En samskapingskultur er basert på dialog, tillit og kunnskapsdeling. En ”kort vei” mellom ledelse og ansatte basert på tillit samsvarer med teori om forpliktelsesbasert HR (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Verdiskapning gjennom forpliktelsesbasert samarbeid foretas gjennom tillitsbasert verdiskapning basert på samarbeid. I Figur 21 Aktørenes

roller for forpliktelsesbasert samarbeid basert på tillit på side 132 er eksempler på forpliktelsesbasert samarbeid basert på tillit mellom interne, eksterne og omdømme. Serviceskolene til Kristiansand Dyrepark og Fårup Sommerland er eksempler på utvikling av service og samhandlingskompetanse (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.08.2011; Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Foruten deltakelse på serviceskoler utvikles kunnskap som en syklisk prosess i samskaping mellom ansatte og gjester. I Nordsøen Oceanarium benyttes studenter for å ha dialog med gjestene for og samskape til aktive opplevelser med gjesteinvolvering og læring som syklisk prosess (Kay, Nordsøen Oceanarium, 25.07.2011). Det utvikles en HR-kultur for samskaping av opplevelser.

Empiri samsvarer med teori basert på forpliktelsesbasert HR (Collins og Smith, 2006) skapes grunnlaget for samhandlingskompetanse (Johannesen og Olsen, 2009, s. 7). Gjennom forpliktelsesbasert HR og samhandlingskompetanse gir det mulighet for læring som en syklisk prosess (Kolb, et al., 2001). Det gir grunnlaget for å presentere sentrale sammenhenger i en human resource-kultur for å foreta samskaping av opplevelser.

Figur 22 HR-kultur for samskaping av opplevelser



© Tor Geir Kvinen, inspirert av Collins og Smith, 2006; Johannessen og Olsen, 2009; Kolb et al., 2001

Et viktig poeng ifølge en av lederne er at alle ansatte i Dyreparken skal gå i samme uniformering. ”Uniformen er standard og kan ikke fravikes. Administrerende direktør går stort sett kledd som en dyrepasser eller sesongansatt. Kun navneskiltet som er forskjellig. Tidligere gikk ansatte på kontoret kledd i skjorte og finbukse. Uniformer, sikkerhet og pengehåndtering er standardisert. En av dagene med opplæring er kun regler.” (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Hvordan ansatte går kledd er en del av artefaktene og felles kode for å skape felles kultur (Schein, 1992). Det er en standardisering gjennom opplæring for å skape en felles kultur på bekledning, sikkerhet og atferd. For eksempel er det ikke tillatt for ansatte i Dyreparken å gå med solbriller, fordi de skal se gjestene i øynene. En viktig forutsetning for dialog starter med øyekontakt mellom ansatte og gjester. Fundamentet for en HR-kultur for samskaping av opplevelser er forpliktelses-basert HR. Involverte personer må bygge en kultur basert på tillit, samarbeid og felles koder (Collins og Smith, 2006). En viktig faktor for å skape en

samskapingskultur er atferden til de ansatte. Atferden styres gjennom visjoner, verdier, normer og artefakter (Schein, 1992).

Det er foretatt store endringer de siste årene i ansattes måte å jobbe på i Kristiansand Dyrepark. En av lederne sier: ”På dyreavdelingen har dette endret seg dramatisk de siste år. For noen år siden ville ikke ansatte på dyreavdelingen ha kontakt med media, nå er det nærmest en konkurranse om å komme i media og være med i TV-serier. Dyrene gir store muligheter for å skape unike møter. Sakte men sikkert utvikles dette. Begrepet er innarbeidet og strukturelt. Vi jobber for å utvikle en væremåte, holdning og prestasjon for gjestene” (Mick, Kristiansand Dyrepark, 10.03.2010). En av de ansatte forteller om en tilsvarende endring: ”Alt du gjør i parken er du synlig for publikum, med unntak av kjøkkenet. Media er opptatt av oss. Vi bruker mye tid på å kommunisere med dyrene. Det er mye dyrepsykologi. For eksempel står jeg å ser på dyrene. Da spør publikum hva jeg ser etter. Du må da fortelle hva du ser etter. Da har jeg en dialog med gjestene.” (Knut, Kristiansand Dyrepark, 07.07.2010)

Kristiansand Dyrepark har vært gjennom en evolusjonær endring av kulturen og tilnærmingen til gjestene. Endringen kan beskrives som en co-evolusjon (Coe, 1986). Forskjellen fra teori om co-evolusjon er at Kristiansand Dyreparks endring i stor grad ut ser ut til å være foretatt innad gjennom ledelse og ansatte. Teorien om co-evolusjon beskriver derimot endringer som påvirkning utenfra (Coe, 1986). Kulturendringen er forankret i verdier, visjoner og initiert fra toppledelse og uttrykt gjennom samskaping fra ansatte med gjester.

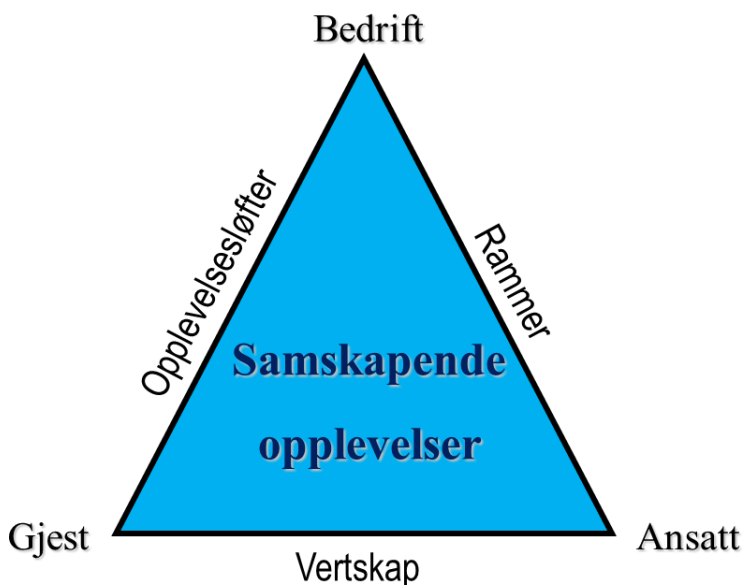
Oppsummert viser empiri samsvar med teori gjennom forpliktelsesbasert-HR legges grunnlaget for samhandlingskompetanse (Johannesen og Olsen, 2009, s. 7). Kommunikasjon er en nøkkelfaktor i samhandlingskompetanse, som gir grunnlag for påvirkning og erfarings-overføring. Erfaringsoverføring gir igjen grunnlag for kunnskapsdeling gjennom syklisk læring (Kolb, et al., 2001). Kunnskapsdelingen gir igjen mulighet for at læring blir internalisert som en del av kulturen.

5.2.4 Integrert samskapende opplevelseslæring

Integrert samskapende opplevelseslæring er i stor grad induktiv forankret til observasjon av dyrepasser, dyr og gjest (Observasjon, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012). Først presenteres en samskapingspyramide mellom bedrift, ansatte og gjester med teoretisk forankring til servicepyramiden på side 60. Samskapingspyramiden gir grunnlaget for presentasjon av Figur 24 Samskapingsstjernen for dyreopplevelser på side 140 gjennom vertsskapsrelasjon, iscenesettelse og gjeste-opplevelse. Avslutningsvis presenteres Figur 25 Integrert samskapende opplevelseslæring gjennom adaptiv fleksibilitet på side 142.

For å foreta samskaping av opplevelser kreves minst tre involverende aktører: bedrift, ansatte og gjester. Hvordan dette gjøres i opplevelsesparker kan illustreres med Samskapingspyramiden.

Figur 23 Pyramide for samskapende opplevelser
(Samskapingspyramiden)



© Tor Geir Kvinen, 2013 inspirert av Andreassen, 2006, s. 22

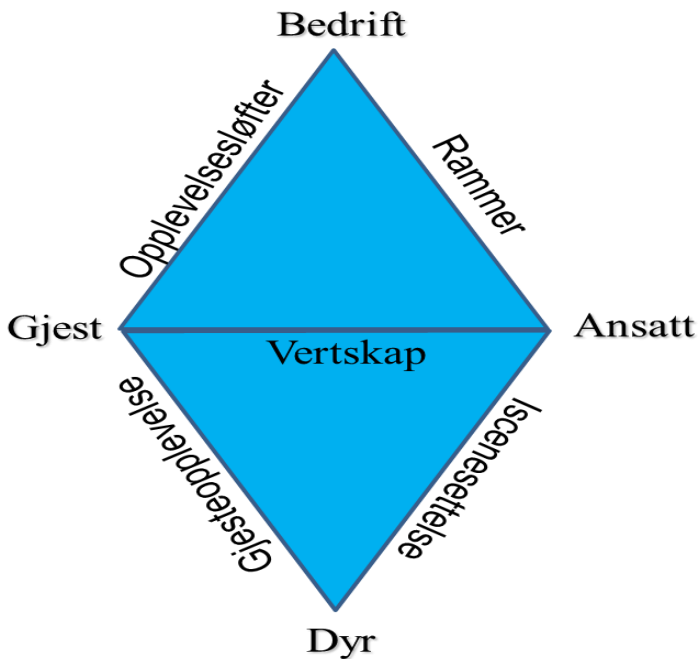
Når Kristiansand Dyrepark, Fårup Sommerland, Nordsøen Oceanarium eller andre får gjester, så har gjestene forventninger som skaper opplevelsesløfter på venstre side i Samskapingspyramiden over. Forventningene kan være skapt gjennom tidligere besøk, gjennom markedsføring eller på andre måter før gjester besøker opplevelsesparken. Et eksempel kan være kjennskap til Torbjørn Egners historie fra Kardemomme by. En av de ansatte sier; ”Det er et sterkt eierskap til Torbjørn Egners historie. Mange kan hele historien og alt som står i boka” (Nina, Kristiansand Dyrepark, 25.05.2014). På ett eller annet vis kommuniserer bedriften med gjestene og skaper forventninger. Det kan synliggjøres gjennom ulike kanaler som på hjemmesider, Facebooksider, media, reklame eller på andre måte gi gjestene forventninger til opplevelsene i Kristiansand Dyrepark. ”Dyreparken er aktivt ute andre steder i omegn. I Markensgate (hovedgate i Kristiansand) så gikk jeg før jul utkledd som en tiger. Det er markedsføring av parken som også skaper forventninger til hva som kan oppleves i parken” (Ove, Kristiansand Dyrepark, 10.06.2010). Gjennom kommunikasjon og tilstedeværelse i omgivelsene skapes forventninger til hva gjester kan forvente av opplevelser i opplevelsesparken. Opplevelsesløfter eller forventninger skapes mellom gjest og bedrift.

Bedriften og ansatte gir rammer for hvordan opplevelser kan skapes for ansatte. Det er betegnelsen på rammer gjennom blant annet HR-strategi, HR-politikk og organisasjonsstruktur, m.m. Sentralt er struktur og kultur for samskaping av opplevelser som er beskrevet i avhandlingen under Strategisk forankring og organisasjonsmessig design fra side 127 samt Aktørenes roller og verdier for samskaping av opplevelser fra side 129. Rammer fra bedrift til ansatt kan også være gitt utenfra. For eksempel har Torbjørn Egners familien gitt rammer for hvordan Kardemomme by skal være og hvordan historiene skal presentere. En ansatt sier; ”Vår oppgave er å forsvare Torbjørn Egners univers. Dermed må jeg ikke gå utover rammene til historiene” (Jim, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014). Refererende autentisitet fra rettighetshaver er en sentral rammefaktorer for samskaping av opplevelser i Kardemomme by. Nederst i Samskapingspyramiden på side 138 er vertskapsrollen mellom ansatt og gjest. Det er ”frontpersonalets” opptreden gjennom ”sannhetens øyeblikk” i møtet

med gjesten (Carlzon, 1985). Modellen gir ikke en fullstendig beskrivelse av alle aktører for samskaping av opplevelser. For eksempel kan andre interne, samt eksterne aktører ha betydning for samskaping av opplevelser.

Samskappingspyramiden viser hvordan bedrift, ansatte og gjester samspiller for å skape opplevelser. Ved dyrepresentasjoner kommer dyr inn som en fjerde aktør eller opplevelsobjekt. Det spesielle med dyr er at det er levende opplevelsobjekter. Med utgangspunkt i Figur 23 Pyramide for samskapende opplevelser (Samskappingspyramiden) på side 138 integreres dyr som en fjerde aktør i samskapte opplevelser.

Figur 24 Samskappingsstjernen for dyreopplevelser



© Tor Geir Kvinen inspirert av Andreassen, 2006, s. 22

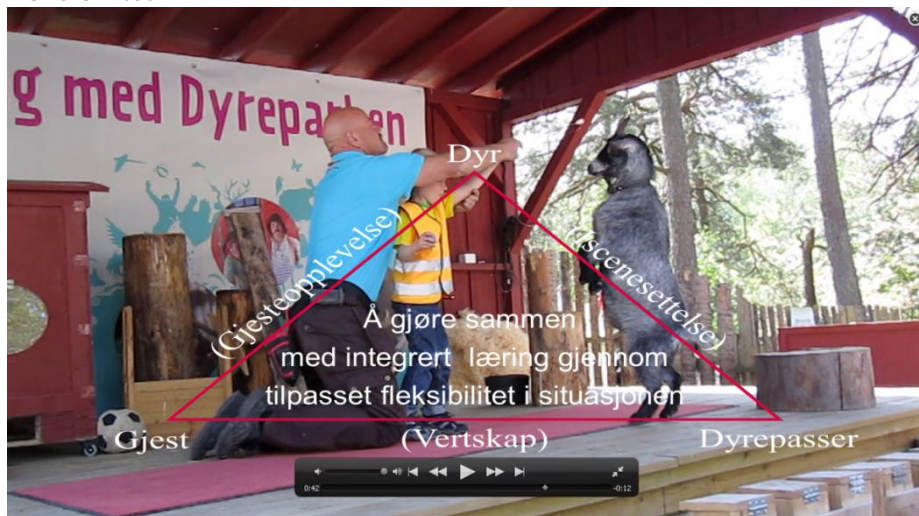
Modell over viser hvordan samskaping foregår i en dialog mellom bedrift, ansatt, gjest og dyr. Framfor dyr plassert i bunn av stjerne over, så kunne det gjerne vært en annen type produkt eller gjenstand for

opplevelse. Utgangspunktet er trekant-samarbeidet mellom bedrift, ansatt og gjest som er den øvre trekanten, som er presentert Samskappingspyramiden presentert på side 138. Fjerde aktør er dyr som inngår i “den omvendte pyramide” gjennom dialogen mellom gjest, ansatt og dyr presentert på side 142. Strukturelt gir bedrift opplevelsesløfter på øvre venstre side. På øvre høyre side gir bedriften rammer for ansatte.

I nedre høyre side foretas kommunikasjonen og relasjonen mellom ansatte og dyr som en iscenesettelse av dyrepresentasjonen. I nedre venstre hjørne foregår relasjonen mellom dyr og gjest som er gjesteopplevelse. På side 142 presenteres Figur 25 Integrert samskapende opplevelseslæring gjennom adaptiv fleksibilitet, hvor det foretas en analytisk tilnærming av hvordan opplevelsesbasert læring foretas i møtet mellom dyr, dyrepasser og gjest.

På dyrepasserskolen inviteres gjester til å lære sammen med dyr og dyrepasser. Fokus på utdanning gjøres for å oppnå læring gjennom å gjøre ved deltakelse. Eskapisme blir virkemiddel for å foreta deltakerbasert samskaping mellom dyr, dyretrener og gjest. Å lære gjennom å gjøre, er en integrert lærestil tilpasset den aktuelle situasjonen (Kolb, et al., 2001). Samspillet betegnes som adaptiv fleksibilitet gjennom tilpasning til endring i omgivelsene (Bandura, 1986). I modell under presenteres et bilde av en analytisk tilnærming til samskapende opplevelseslæring i Kristiansand Dyrepark som er den nederste den nederste trekant i Figur 24 Samskappingsstjernen for dyreopplevelser side 140.

Figur 25 Integrert samskapende opplevelseslæring gjennom adaptiv fleksibilitet



© Tor Geir Kvinen inspirert av Andreassen, 2006

I figur inngår de tre aktørene dyrepasser, gjest og dyr i samskapende opplevelseslæring (Observasjon, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012). Observasjon av den samskapende opplevelsen ble filmet og deretter analysert. Det er tre opplevelsesakser for interaksjon.

1. Dyr og dyrepasser (Iscenesettelse)
2. Dyrepasser og gjest (Vertskap)
3. Gjest og dyr (Gjesteopplevelse)

Gjennom tre rollerelasjoner foretas integrert samskapende opplevelsesbasert læring. Samspillet foretas gjennom at hver av de deltagende aktører har delferdighet (Andreassen og Wadel, 1989, s. 34). I opplevelsesakse nr. 1 har dyre-passer en delferdighet som utveksles med dyr, som også innehar en delferdighet. Hver av aktørene innehar en delferdighet som sammen utgjør en relasjons-ferdighet (Andreassen og Wadel, 1989, s. 34). Sammen utgjør flere relasjons-ferdigheter samspillferdigheter mellom opplevelsesaksen dyr og dyrepasser. Tilsvarende relasjonsferdigheter forutsettes i opplevelsesakse nr. 2 mellom dyre-passer og gjest samt opplevelsesakse nr. 3. gjest og dyr. Delferdigheter skaper relasjonsferdigheter, som igjen skaper et kombinasjonsspill (Andreassen og Wadel, 1989, s. 57). Kombinasjons-

spillet i denne sammenheng utgjør integrert samskapende opplevelseslæring.

Dyrepasser benytter ulike typer lærestiler av operant læring gjennom belønning til dyr (geitebukk), selvadministrativ forsterkning ved selvkontroll og subjektiv mestringsevne for gjest (barn) og seg selv (Bandura, 1997). Geitebukken er tidligere trent opp ved belønning gjennom positiv forsterkning ved å få ros og frukt ved ønsket atferd ved gjentakende atferd i opplevelsesakse nr. 1. Dyrepasser benytter ”klikkertrening” på dyr før gjesten skal forsøke noe tilsvarende. Gjesten forsøker også ”klikkertrening” på dyr etter veiledning fra dyrepasser. Gjesten styrker sin subjektive mestringsevne gjennom økt selvtillit ved å lykkes med ”klikkertreningen”. For dyrepasser medfører samskapende opplevelseslæring økt subjektiv mestringsevne ved utprøving av metoder og teknikker sammen med gjesten. Gjesten benytter samskaping med resultatet opplevelsesbasert læring. Tidligere hadde dyretrener gjennomført øvelsen med dyr, men ikke med gjest på scenen (Observasjon, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012). Det innebærer ny læring for dyretrener, gjest og publikum samt en styrking av den subjektive mestringsevnen for dyretrener og gjest.

Integrert samskapende opplevelseslæring kan forankres til forskningsspørsmål gjennom direkte anvendelse av menneskelige ressurser for samskaping av opplevelser. Samskaping gjennom involvering av dyr er godt egnet for samskaping mellom ”front-personalet» og gjester i opplevelsesparker. De sentrale aktørene for samskaping i en samskapingsstjerne er bedrift, ansatt, gjest og dyr (Figur 24 Samskapingsstjernen for dyreopplevelser side 140). Gjennom rollerelasjoner mellom dyr og dyrepasser, (iscenesettelse,) gjest og dyr (gjesteopplevelse) samt gjest og dyrepasser (vertskap) foretas integrert samskapende opplevelseslæring. De viktigste faktorene for samskaping er en HR-kultur basert på dialog, tillit og kunnskapsfordeling (Figur 22 HR-kultur for samskaping av opplevelser side 136).

5.3 Den samskapende (co-creative) organisasjon

I denne del besvares forskningsspørsmålet hvilke ledelsesmodeller som fungerer best for samskapte opplevelser. Den verdiskapende kjede fra eiere til brukere blir forankret i et organisatorisk perspektiv. Analytiske funn fra cases fremheves gjennom spørsmålene; hvem, hva, og hvordan opptrer den samskapende (co-creative) organisasjon. Kategoriseringen er foretatt for ledere, medarbeidere og kunder med en oppsummerende del for organisatorisk samskapingskjede.

5.3.1 Lederskap av den samskapende (co-creative) organisasjon

En fellesnevner for cases er et langsiktig eierskap. LEGO-gruppen har vært et privat familieselskap siden etableringen av Kirk Kristiansen i 1932 (Søren, LEGO, 26.05.2010). Fårup Sommerland er også et privat familieselskap etablert i 1975 (Peder, 26.10.2010). Kristiansand Dyrepark ble stiftet i 1966 og i 2004 ble Erik G. Braathen eneeier (Mick, Kristiansand Dyrepark, 10.03.2010). Nordsøen Oceanarium er en stiftelse etablert i 1984 (Kim, 26.10.2010). Skallerup Seaside Resort AS ble i 1977 overdratt med 100 prosent til Skallerup Fondet (Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2011). Overskuddet ved Skallerup skal utelukkende benyttes til fornyelse og forbedring. En fellesnevner for utvalgte cases er langsiktig eierskap og reinvestering av overskudd til forbedring og fornying av attraksjoner.

På samme måte som langsiktighet i eierskap, så har det vært stabilitet og langsiktighet i toppledelse for Kristiansand Dyrepark, Fårup Sommerland og Skallerup Seaside Resort. For Kristiansand Dyrepark har det kun vært tre administrerende direktører fra etableringen i 1966 til 2014 (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Edvard Moseid begynte som gartner ved etableringen og var hele 32 år øverste leder av parken, før han gikk av i 1999. Deretter har det kun vært to toppledere som administrerende direktører. For Fårup Sommerland har det kun vært to direktører gjennom snart 40 år (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Skallerup Seaside Resort har også stabilitet i toppledelse med samme direktør fra 2006 (Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2011). LEGO har hatt samme toppsjef siden 2004 (Bente, LEGO-

forsker, 19.08.2011). Den rake motsetning har vært Nordsøen Oceanarium som har skiftet tre direktører de siste fem år (Kim, Nordsøen Oceanarium, 26.10.2010; Kay, Nordsøen Oceanarium, 25.07.2011; Gunder, Nordsøen Oceanarium, 24.08.2012). Stabilitet og langsiktighet er fellesnevner på toppledelse for utvalgte cases med unntak Nordsøen Oceanarium.

I utvalgte cases viser ledere seg ofte blant medarbeidere og gjester. Det er kort avstand mellom ledelse, ansatte og gjester. I Dyreparken sier en av sesong-medarbeiderne: ”Når man ser en som er høyere oppe enn deg, så gir deg motivasjon. De kan også være med å dirigere trafikk. Det gir motivasjon til oss ansatte” (Britt, Kristiansand Dyrepark, 04.06.2010). Det er et eksempel på gode rollemodeller og eksempelets makt og at synlig lederskap gir ansatte motivasjon.

I Dyreparken og Fårup Sommerland har mange ledere startet som sesong-medarbeidere og jobbet seg opp som sesongledere, og deretter som fast ansatt leder. Hele 50-60 av sesonglederne har jobbet som sesongmedarbeidere før de ble ledere (Paul, Kristiansand, Dyrepark, 11.02.2010). Det samme er tilfellet for nåværende administrerende, som også startet som is selger og sesongmedarbeider (Paul, Kristiansand, Dyrepark, 11.02.2010). En av de ansatte sier; ”han som er direktør nå har jobbet seg opp helt fra bunnen av. Det er en fordel at han har jobbet i parken selv. Han har en formening om hvordan det er å jobbe i parken. Han er veldig åpen og engasjerer seg mye” (Kari, Kristiansand Dyrepark, 04.06.2010). Det samme gjelder sesongledere. Rekrutteringen av sesongledere, men også for øvrige ledere har for mange vært en intern karrierevei ved at de startet som sesongmedarbeidere før de ble ledere.

Lederne i Dyreparken beveger seg ofte ut og rundt i parken for å få kontakt med ansatte og kunder. ”Som sesongleder så vet at jeg det er ledere. Når det kommer noen som er litt eldre, så reagerer man på det. Da forteller jeg gjerne hvem det er. Samtidig har de sett Per Arnstein (administrerende direktør) på serviceskolen. Lederne er interessert i hva vi gjør og spør oss ofte”, sier en av sesonglederne (Anita, Kristiansand Dyrepark, 04.06.2010). En slik form for tilnærming viser at ledere

opptrer som gode rollemodeller og inspirerer medarbeidere til ekstra innsats i tråd med teori om transformasjonsledelse (Bass, 1985).

Ledere i Kristiansand Dyrepark viser gjennom sin tilstedeværelse en positiv ledelseseffekt for å skape psykologisk eierskap til arbeidsoppgaver for medarbeidere. En av lederne sier: ”vi slipper skuespillerne og ansatte litt løs. Samtidig skal du ha en viss kontroll på dem. ..Skuespillere som har vært med en stund, vet mer hvordan de skal opptre” (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). En annen leder sier: ”Vi tilrettelegger for at de ansatte kan gjøre feil, men ikke i forhold til rutinebeskrivelser. Gjester skal kunne se ansatte i øynene. Det er dermed forbudt å benytte solbriller. Ansatte har frihet og må forsøke å gi noe av seg selv til gjestene” (John, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). En annen av medarbeiderne sier: ”Vi er en selvstyrende enhet. Lager egne kostymer og er helt overlatt til oss selv” (Jim, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014). Lederne gir ansatte frihet innen for rammer, som gir psykologisk eierskap for medarbeidere i tråd med teorier fra autonomibasert ledelse (Amundsen og Martinsen, 2014, s. 506).

“Filosofien er at en glad ansatt gjør en mye bedre jobb enn en sur ansatt. Tidligere ble ansatte lite verdsatt. Det var mye gnisninger før”, sier en av lederne (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.08.2011). Lederne i Dyreparken og Fårup Sommerland er positive i sine relasjoner med medarbeiderne. Ledere oppmuntrer medarbeidere med tilstedeværelse og til å løse arbeidsoppgavene ved å trekke medarbeiderne med. Det medfører at medarbeidere får positiv individuell oppmerksomhet og at lederskap kan utøves situasjonstilpasset i dialog med medarbeidere.

Lederne er også opptatt av å være gode medskapere av gjesteopplevelser. En av lederne sier: “I gjesteopplevelser er lederne stort sett involvert. Når det handler om gjester følger lederne med” (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.08.2011). Positiv psykologi og lederskap benyttes overfor medarbeidere og indirekte overfor gjester. Lederne er med på å sette rammebetingelser og tilrettelegge for gode gjesteopplevelser. En av lederne sier; “Ledere har som hovedoppgave å tilrettelegge og gi rammebetingelser til dem som jobber i parken. Vi kan tilrettelegge for å komme tett på dyrene. Når du går fra stallen med en

ponni, så snakker du med gjesten, for at de skal få en unik opplevelse. Kulturen ligger hos de ansatte gjennom at de tilrettelegger for at det er muligheter for å få nærkontakt med dyr” (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Forutsetningen for å få til gode gjeste-opplevelser ser ut til å være et positivt lederskap hvor lederne er motiverende tilretteleggere slik at ansatte kan foreta brukergenererte opplevelser.

Lederen er som oftest ikke direkte involvert, men delegerer og legger rammene for at ansatte skal skape gode opplevelser sammen med gjestene. “Ledere er ikke i direkte møte med gjesten. De tilrettelegger det fysiske, bygningsmessige og informasjonsmessige. Det brukes store ressurser på å tematisere. ”, sier en av lederne i Dyreparken (John, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Lederne er en sentral aktør i opplevelsesdesign i tilrettelegging for samskaping av opplevelser.

En av lederne sier: ”Vi godtar at de ansatte kan gjøre feil, men ikke i forhold til rutinebeskrivelse. Betjening skal ta tak dersom kunden har ett problem. Ansatte skal forsøke å gi noe av seg selv til gjestene. Opplæring av ansatte foregår slik at fokus er på gjesten. Det er en bevist holdning til hvordan man opptrer overfor gjesten” (John, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). En slik form for ledelse er å sette psykologiske og ledelsesrammer for opplevelsesdesign. Lederne til rette-legger rammer for selvledelse, som er atferds- og kognitive strategier for å motivere medarbeidere til å lede seg selv. Ledere i Kristiansand Dyrepark opptrer som rollemodeller slik at medarbeidere kan lede seg selv i tråd med prinsippene i superledelse (Manz & Sims, 1987).

Når ledere opptrer som rollemodeller overfor gjestene utøves det positivt lederskap som medfører ressursmobilisering overfor de ansatte. En leder sier; ”Lederen står i oppvasken eller med ved bilene. Vi er veldig bevist på at kulturen skal overleve” (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Ledernes positive tilstedeværelse gir tillit som medfører kjedeprosesser og gode jobbholdninger hos de ansatte i tråd med verdier fra autentisk lederskap (Avolio & Gardner). Gjennom at ledere benytter tilstedeværende eller autentisk ledelse dannes grunnlaget for tillit og organisasjonsforpliktelse hos medarbeidere med fokus på samarbeid i

tråd med teorier på forpliktelsesbasert human resource (Kuvaas og Dysvik, 2012, 37).

Mange av de fast ansatte og sesonglederne I Kristiansand Dyrepark startet med å jobbe som sesongmedarbeidere. For eksempel Per Arnstein (administrerende direktør), har jobbet her siden han var liten. Jeg blir mer og mer glad i parken. Alle har en nærhet til parken” (Ove, 10.06.2010). Ansettelse av ledere og medarbeidere i Kristiansand Dyrepark er basert på langsiktige forhold, selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte, trening og utvikling og små statusforskjeller.

Ovennevnte empiri kan relateres til lederskap basert på myk HR gjennom godt sosial klima basert på samhandlingskompetanse (Johannessen og Olsen, 2009, s. 1). Gjennom at det skapes gode relasjoner og bånd til andre, så blir konsekvensene muligheter for å samhandle og samarbeide med andre mennesker. Lederskap basert på samskaping av opplevelser kan knyttes sammen med medarbeiderskap.

5.3.2 Samskapende medarbeiderskap

En sentral delproblemstilling i avhandlingen er hvem som er sentrale samskapere og hva som kjennetegner dem. I en slik sammenheng fremstår ansettelse av medarbeidere med ”riktig kompetanse” som en sentral HR strategi.

Et viktig punkt er rekrutteringsprosessen av 450 sesongansatte i Fårup Sommerland og over 900 sesongansatte i Kristiansand Dyrepark. I rekrutteringsprosessen er en sentral faktor gode holdninger. “Vi søker etter engasjerte og åpne mennesker. Leter etter utover energi”, sier en av lederne (Kari, Kristiansand Dyrepark, 04.06.2010). Foruten rekruttering er utvikling og trening på gode holdninger sentralt. En leder sier; ”trening og øving for utvikling av gode holdninger er sentralt... For noen år siden så ville ikke ansatte på dyreavdelingen ha kontakt med gjester. Nå har det endret seg dramatisk” (Mick, Kristiansand Dyrepark, 10.03.2010). En av de ansatte i Kristiansand Dyrepark sier; ”de gamle ansatte må også endre holdning. Ledere ansetter ikke folk som ikke kan snakke med gjester eller håndtere media. Du må ha kunnskap om å håndtere dyr og håndtere gjester” (Jan, Kristiansand Dyrepark,

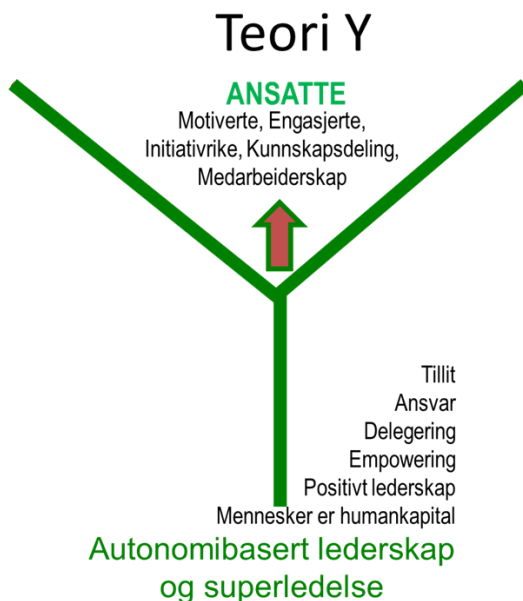
07.07.2010). Kompetanse er sentralt i rekrutteringsprosessen og for utvikling av ansatte. Kunnskaper, ferdigheter og evner er sentralt, men aller viktigst for samskaping er holdningsdelen i kompetanse.

En av dyrepasserne sier; ”I år har jeg fått til fire nye presentasjoner. Hvis jeg går inn og mater og snakker med folk, så gir det veldig mye” (Tone, Kristiansand Dyrepark, 13.07.2010). De ansatte har eierskap til arbeidsoppgavene og er opptatt av å engasjere samt invitere gjestene inn i å skape opplevelsene. Positive holdninger for dialog og interaksjon med gjestene er den mest samskapende kompetanse for ”frontpersonalet”. Dyrepasserne gir også informasjon gjennom presentasjoner og stiller seg åpne for spørsmål fra gjestene. Dette viser eierskap til arbeidsoppgavene men også et ønske om kunnskapsdeling som bidrar til utvikling av ny kunnskap. Dyrepassere som tidligere ble fremstilt som ”back-office” skulle ha kunnskaper og ferdigheter om dyr som viktigste kompetanse. Dyrepasserrollen har endret seg fra ”back-office” til ”fronpersonalet” hvor dyrekunnskaper fremdeles er viktig men aller viktigst er positive holdninger til dialog og direkte kunde-kontakt.

Ovennevnte viser at Dyreparken vektlegger strategisk kompetanse med hovedvekt på holdninger. Dette samsvarer med teori beskrevet i teoridel på Forpliktelsesbasert human resource og Teori Y fra side 65. Rekruttering av over 900 sesongansatte ved Kristiansand Dyrepark og 450 sesongansatte i Fårup Sommerland er et av de viktigste HR-tiltakene. Ved rekruttering legges vekt på strategisk kompetanse med hovedfokus på holdninger. Rekrutteringen i Dyreparken har sterke paralleller til Southwest Airlines, hvor rekruttering i stor grad foretas gjennom nettverk og familie, med riktig holdninger, mens ledere i stor grad rekrutterer internt (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 90-91).

Ovennevnte empiriske funn på lederskap og medarbeiderskap gir utgangspunkt for delegering tillit og ansvar som baserer seg på Teori Y (McGregor, 1960).

Figur 26 Medarbeiderskap gjennom Teori Y



© Tor Geir Kvinen inspirert av McGregor, 1960

Forutsetningene for medarbeiderskap gjennom bruk av Teori Y basert på tillit, ansvar, delegering, empowering, positivt lederskap gjennom at mennesker blir behandlet som positiv humankapital. Prinsippene utøves gjennom psykologisk eierskap basert på autonomibasert lederskap og superledelse (Amundsen og Martinsen, 2010, s. 506; Manz og Sims, 1987). Lederskap gir resultater gjennom motiverte, engasjerte, initiativrike medarbeidere som foretar kunnskapsdeling. Framfor å benytte den tradisjonelle pyramide, så er medarbeiderskap å benytte den “omvendte pyramide”. Nederst i Figur 26 Medarbeiderskap gjennom Teori Y vises eksempler på hvordan lederskap, gir effekter gjennom medarbeiderskap, som igjen medfører muligheter for brukerinvolvering eller brukerskap gjennom Teori Y eller “den omvendte pyramide”.

Dyrepasserrollen er sterkt endret de siste år. En av dyrepasserne sier; “Vi må vise at vi gjør noe. Dyrene er fremdeles en viktig del av dyreparken. Vi ønsker å formidle og vise dyrene” (Tone, Kristiansand Dyrepark, 13.07.2010). Dyrepassere tar i økende grad eierskap til oppgavene gjennom å presentere og involverer gjestene på eget

initiativ. Fra å være passiv deltakende, er dyrepasserne aktiv deltakende i presentasjon av dyr for gjester. En slik overgang har også medført usikkerhet for ansatte. Når Ole involverer en gjest på scenen i samskapende opplevelseslæring med dyr, så gjør han noe han ikke har gjort tidligere (Observasjon, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012). Dyrepasser Ole foretar adaptiv fleksibilitet gjennom en tilpasning til endring i omgivelsene (Figur 25 Integrert samskapende opplevelseslæring gjennom adaptiv fleksibilitet side 142). Gjennomføringen blir også foretatt gjennom å benytte tillit ved å stole på andre til tross for usikkerhet. Det benyttes forpliktelsesbasert samarbeid basert på tillit (Figur 21 Aktørenes roller for forpliktelsesbasert samarbeid basert på tillit side 132). Dyrepasseren beveger seg inn på et område med større utfordringer enn ferdigheter. En dyrepasser beveget seg dermed inn på området med større utfordringer enn ferdigheter og utvikler sin subjektive mestringsevne.

Gjennom bruk av medarbeiderskap utvikles de ansattes mestringsevne i tråd med teori om subjektiv mestringsevne (Bandura, 1986). Prinsippene blir foretatt gjennom en maktfordeling eller forskyvning fra ledere til ansatte i tråd med prinsippene fra autonomibasert lederskap (Vecchio, et al., 2010, s. 531). Medarbeidere i Kristiansand Dyrepark fått endret sine roller gjennom betegnelsen samskapende medarbeiderskap.

5.3.3 Samskapende brukerskap

Brukere blir gjennom medarbeiderskap invitert som samarbeidspartnere og involveres gjennom dialog, tilgang, usikkerhet og åpenhet. Jeg vil i del under drøfte og analysere hvordan kunder, brukere eller gjester involveres i samskaping av opplevelser i opplevelsesparkene.

Kristiansand Dyrepark startet en organisatorisk evolusjon ved lederskifte i 2000, da ny administrerende direktør overtok. Endringen medførte endringer i visjon med fokus på gjester gjennom “aktive opplevelser og levende inntrykk”. Nye begreper ble tatt i bruk gjennom endring fra kundefokus til gjestefokus (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010; Mick, Kristiansand Dyrepark, 10.03.2010). Fremfor tidligere fokus på service ble opplæringen av ansatte også fokusert på

gjesteopplevelser (Mick, Kristiansand Dyrepark, 10.03.2010). Ansattes rolle er endret fra fokus på service til opplevelser med gjesteinvolvering.

Fokus på opplevelser og gjesteinvolvering medfører rolleavhengigheten mellom gjester og vertskap. Med bruk av ordet vertskap for ansatte i organisasjon og gjester gir det muligheter for involvering gjennom medarbeiderskap og brukerinvolvering. Et eksempel er Dyrepasserskolen hvor ansatte som vertskap involverer gjestene som medprodusenter. Gjestene blir invitert til å gjøre dyrepasseroppgaver gjennom aktiv involvering og eskapisme gjennom deltakelse. Aktørenes forståelse som verdisamskapere er sentralt (Lusch og Vargo, 2014, s. 43)

Møtet mellom gjester og dyrepassere er sentralt i forhold til eksepsjonell autenticitet (se teoridel for Autenticitet av opplevelser fra side 46). En av de ansatte sier: "Vi ønsker å gi et riktig bilde av dyrene. Det å være med å stille dyrene gir unike møter. Vi har privilegerte jobber som får jobbe med dyrene. Klarer vi å formidle den enkle dyrehistorien, så vekker det noe hos folk (Are, Kristiansand Dyrepark, 07.07.2010). Eksepsjonell autenticitet skapes i "sannheten øyeblikk" i møte mellom ansatte og gjester som god service (se Figur 23 Pyramide for samskapende opplevelser (Samskapingspyramiden) side 138). Når ansatte opptrer med eksepsjonell autenticitet øker muligheten for bruker-involvering. Dyreparken benytter også en rekke tilnærminger til ulike historier eller kulturell kontekster for involvering av gjester (se Autenticitet av opplevelser side 46 og Opplevelsesområder for samskaping i Kristiansand Dyrepark side 110).

Transformerende autenticitet kan også skje spontant gjennom brukerinvolvering. Når en dyrepasser inviterer ansatte og barn til å se døde geiter, er det eksempel på spontanitet i involvering (Observasjon, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012). Det å se døde geiter som er slaktet er naturlig autenticitet. Barna fra barnehagen så ut til å være upåvirket av synet av døde geiter, mens de ansatte fra barnehagen så ut til å mislike situasjonen, med å vende blikket bort (Observasjon, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012). Dyrepasseren foretok i denne situasjonen en tilrettelegging gjennom spontanitet og dialog for

brukerinvolvering gjennom at gjestene blir involvert til å være medskapere av opplevelser.

Gjennom at gjesten er medproduserende av opplevelser, vil det lettere kunne skje en transformerende autentisitet fordi gjesten i større grad blir åpen med vilje til selvrefleksjon. Gjesten beveger seg dermed fra brukerinvolvering gjennom flere former av autentisitet til å bli medskapende og eier av opplevelsprosessen gjennom brukerskap. Figur under viser samskapende opplevelser fra brukerinvolvering via ulike former for autentisitet til brukerskap. Brukerskap illustreres i tekst under og defineres på neste side.

Figur 27 Autentisitet i opplevelsesbasert samskaping for brukerskap



© Tor Geir Kvinen

Modellen over viser hvordan samskapende opplevelser kan starte med å involvere brukeren eller gjesten inn som medprodusent. Naturlig-, refererende- og eksepsjonell autentisitet er avgjørende prosessuelle faktorer for bruker-medvirkning i samskaping av opplevelser. Naturlig og refererende autentisitet kan virke forut og når opplevelsen skapes. Eksepsjonell autentisitet er service i “sannhetens øyeblikk” og virker i forhold til for eksempel serviceinnstilling i øyeblikket (Carlzon, 1985 i Andreassen, 2006, s. 159). Gjennom naturlig-, refererende- og eksepsjonellautentisitet legges det til rette for transformerende autentisitet. Transformerende autentisitet kommer etter naturlig-, refererende- og eksepsjonell autentisitet hvor gjesten selv må foreta endring av egne holdninger eller verdier.

Gjennom ulike former for autentisitet tilrettelegges for samskaping av opplevelser. Den prosessuelle medskapning fra gjester er basert på ulike

former for autentisitet. Kundemedvirkning påvirker positivt resultatet av opplevelser (Mossberg, 2007, s. 53). I tillegg gir det et eierskap hos gjestene som betegnes som brukerskap. Min definisjon av brukerskap er når kunde, bruker eller gjest er fysisk og emosjonelt medskapende i opplevelser

Brukerskap forutsetter at gjesten eller kunden selv er medskapende. I en slik sammenheng vil brukerskap forutsette aktiv deltakelse. Det sentrale er ikke kun en fysisk medvirkning men vel så mye en psykologisk og emosjonell grad av medskapelse. Brukerskap forutsetter på samme måte som lederskap og medarbeiderskap en positiv følelse av eierskap til prosessen gjennom forpliktelsesbasert human resource (Forpliktelsesbasert human resource og Teori Y side 65). En av skuespillerne sier; ”tillit er det første jeg må ha. Jeg må bruke tid på å opparbeide meg tillit. Fem minutter kan være lang tid for et barn, men jeg må snakke med dem” (Jim, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014). Gjennom medarbeiderskap ved tilrettelegging gjennom et sosialt klima basert på tillit, dialog og samarbeid legges grunnlaget for brukerskap.

En utfordring med å invitere gjester til brukermedvirkning er at deler av usikkerhet overflyttes til brukerne. Samskaping kan gi negativ utslag gjennom risiko (Pralad og Ramaswamy, 2004, s. 27). Samtidig gir usikkerhet positive effekter gjennom muligheter (Husby, et al., 1999, s. 14). Brukerkap vil bli sterkere gjennom en opplevelse av en forsterkning av positive opplevelser ved gjesten som medprodusent, og gi negativ effekt på brukerskap dersom brukere blir skadet av for eksempel dyr.

5.3.4 Organisatorisk samskapingskjede

I del for Den samskapende (co-creative) organisasjon fra side 144 er det foretatt en analytisk tilnærming til aktørers roller fra lederskap, medarbeiderskap og brukerskap. Involverte aktører for samskaping kan presenteres som en sammenhengende kjede av samskapere.

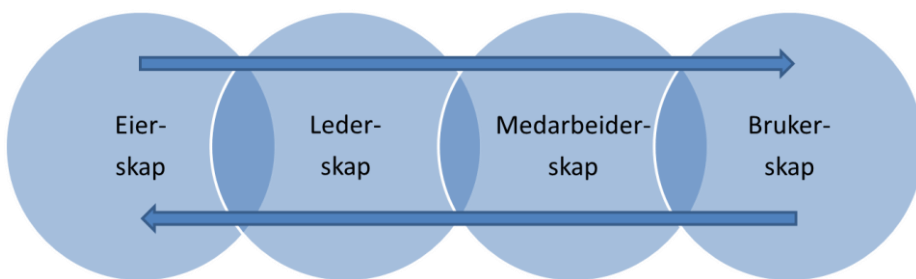
I del for Lederskap av den samskapende (co-creative) organisasjon fra side 144 fremheves faktorer for utøvelse av eierskap samt lederskap. En sentral faktor i opplevelsesparker er langsiktig eierskap med

reinvestering av overskudd til forbedring og fornying. Godt eierskap utøves gjennom gode relasjoner til ledere.

Lederskap i samskapende opplevelser foretas gjennom dialog basert på tillit gjennom bruk av autonomibasert lederskap og selvledelse (Empowering leadership og superledelse side 69). Tilsvarende benytter ansatte DART-prinsippet overfor gjester i opplevelsesparkene (DART-prinsippet side 55). Gjestene involveres til samskaping av opplevelser med ansatte, men utvikler også kompetanse. En sentral faktor for kompetanseutvikling gjennom deling av kunnskap er en positiv holdningen blant ansatte til kunnskapsdeling. Denne positive holdningen må være gjeldende for involverte aktører fra ledere, medarbeidere og gjester.

Organisatorisk samskaping av opplevelser foretas med flere aktører i ulike roller. I modell under illustreres hvordan opplevelser blir foretatt i samskaping i en sammenhengende kjede fra eierskap til brukerskap.

Figur 28 Organisatorisk samskapingskjede (Samskapingskjeden)



© Tor Geir Kvinen

Pilene går begge veier for å indikere gjensidig avhengighetsforholdet mellom aktørene. Aktører fra eiere til brukere er avhengig av hverandre for å være medskapere av opplevelser. Det er i tråd med teori på Tjenestedominant logikk, som fremhever aktører som samskaper av verdier gjennom relasjoner (Lusch & Vargo, 2014, s. 131). I denne sammenheng er det sentrale samskaping av opplevelser gjennom

organisatoriske relasjoner. De organisatoriske relasjoner er forankret i et felles verdsett som bidrar til en gjensidig avhengighet.

Alle fra eiere til brukere er menneskelige ressurser i samskaping av opplevelser. Samskaping av opplevelser kan kun forklare gjennom å forklare aktørers roller i samhandling. Et samskapende eierskap er basert på langsiktighet, reinvestering og nyskaping. Samskapende lederskap utøver autonomibasert lederskap gjennom superledelse. Medarbeiderskapet forankres i selvledelse gjennom at medarbeidere praktiserer selvledelse. Brukerskapet gjøres mulig gjennom tilrettelegging for at gjester kan være medskapere av opplevelser. Alle aktører er operator-ressurser som samskaper og utvikler ressurser gjennom fremstilling og bruk (Lusch & Vargo, 2014, s. 41). Verdier i hele samskapingskjeden er forankret som fundamenter i Teori Y gjennom forpliktelsesbasert HR (McGregor, 1960; Collins & Smith, 2006).

Verdier har derimot liten hensikt dersom det ikke utøves gjennom praktisk handling. I samskapingskjeden utøves handling som samhandling. Handling kan kun forstås gjennom samhandling (Aase og Fossåskaret, 2007, s. 14). Hele samhandlingskjeden er tillitsbasert gjennom delegering basert på DART-prinsippet. En av skuespillerne illustrerer avhengigheten i samskapingskjeden gjennom følgende utsagn; ”Gjestene føler at de eier deg. De kjenner historiens om blir utspilt som den ekte historien. De er dermed medskapere av historien” (Nina, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014). I så måte vil et tillitsbrudd på handling være ødeleggende for samhandling. Aktørene foretar dermed samskaping av opplevelser i samhandling hvor den mest sentrale faktor er tillit. Samskaping skapes gjennom en samskapende kjede basert på aktørers relasjonelle tillit.

6. Konklusjoner og implikasjoner

I konklusjoner og implikasjoner besvares hovedproblemstilling presentert på side 34 samt fire delspørsmål. Aller sist i avhandlingen forankres perspektiver for framtidig forskning.

6.1 Implikasjoner og forskningsbidrag

Avhandlingens overordnede formål har vært å besvare hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser. Implikasjoner for de fire delproblemstillinger blir først besvart. Avslutningsvis besvares hovedspørsmål for avhandlingen.

Hvilke opplevelser er best egnet for samskaping mellom "frontpersonalet" og gjester i opplevelsesparker?

Alle opplevelsesområder i opplevelsesparker kan det foretas samskaping mellom ansatte som "frontpersonal" og gjester. Sterkest samskaping foretas gjennom en kombinasjon av opplevelsesområdene utdanning og eskapisme. Først og fremst fordi det forutsetter en aktivisert samskaping av opplevelser. Ved å kombinere opplevelsesbasert utdanning og eskapisme blir gjester medskapere av historiene sammen med "frontpersonalet" i opplevelsesparker (Nina, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014).

Gode eksempler på samskaping av opplevelser er dyrepresentasjoner hvor gjestene trekkes inn som medprodusenter i Kristiansand Dyrepark. Andre gode eksempler på samskaping er når skuespillere er "frontpersonal" og opptrer sammen med gjester ved fremføring slik det foretas i for eksempel Kardemomme by, Abra Havn eller med dyrepasserne. Gjennom å benytte dyr i samskaping trekkes gjestene "bak scenen" og deltar i oppgaver som tidligere ble forbeholdt ansatte. Opplevelsestilbudet i Kristiansand Dyrepark, Fårup Sommerland og Nordsøen Oceanarium har endret seg fra passive til aktive opplevelser hvor en økende andel er basert på samskaping.

Hvem er sentrale aktører for samskapte opplevelser i opplevelsesparker?

De mest sentrale aktører for samskaping i opplevelsesparker er bedrift, ansatte og gjester. Samskapende opplevelser foretas mellom involverte

aktører i en samskapingspyramide (Samskapingspyramiden side 138 inspirert av Andreassen, 2006, s. 22). På venstre side i Samskapingspyramiden gir bedriften opplevelsesløfter til gjesten. Bedriften må på et eller annet vis kommunisere forventninger til gjestene. På høyre side i Samskapingspyramiden muliggjøres samskapende opplevelser gjennom rammer. Rammene blir gitt mellom bedrift og ansatte. Ledelsen representerer bedriften og danner føringer for hva ansatte kan gjøre for å muliggjøre samskapende opplevelser. Rammer kan legge muligheter og begrensninger gjennom HR-strategi, HR-politikk, organisasjonsstruktur, men også mykere faktorer gjennom verdier og kulturer. Den tredje og nederste akse er vertskapsrelasjonen mellom ansatt og gjest som er "frontpersonalets" opptreden gjennom "sannhetens øyeblikk" i møtet med gjestene (Carlzon, 1985).

For dyreopplevelser kommer dyrene inn som en fjerde aktør. Opplevelsesbasert samskaping foretas da mellom fire aktører i en samskapingsstjerne (Se Samskapingsstjernen side 140). I tillegg til aktører og relasjoner fra Samskapingspyramiden kommer relasjonen mellom ansatte og dyr som en iscenesettelse, samt relasjonen dyr og gjest som gjesteopplevelse. Aktørers rollerelasjoner blir:

1. Dyr og dyrepasser (Iscenesettelse)
2. Dyrepasser og gjest (Vertskap)
3. Gjest og dyr (Gjesteopplevelse)

Samskapingspyramiden gjennom aktørers rollerelasjoner benyttes til opplevelses-basert læring (Observasjon barnehage, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012). Hver aktør innehar en delferdighet som sammen utgjør en relasjonsferdighet (Andreassen og Wadel, 1989, s. 34). Relasjonsferdighetene skaper et kombinasjonsspill (Andreassen og Wadel, s. 57). Kombinasjonsspillet kan betegnes som integrert samskapende opplevelseslæring (Figur 25 Integrert samskapende opplevelseslæring gjennom adaptiv fleksibilitet side 142). Læring foretas gjennom "å gjøre" tilpasset den aktuelle situasjonen (Kolb et al., 2001). Gjennom samspill mellom involverte aktører foretas en adaptiv fleksibilitet tilpasset situasjonen (Bandura, 1986). Et forslag til forbedringsområde er mer samarbeid på tvers av de ulike deler av

Kristiansand Dyrepark gjennom å dele erfaringer (Nina, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014).

Hva er viktigste faktorer for å benytte menneskelige ressurser til samskaping av opplevelser i opplevelsesparker?

Opplevelsesparker må forankre samskaping av opplevelser i strategi, visjon og verdier. Et eksempel på strategisk forankring i navnet er LEGO, som betyr LEg er GOdt (Thorsted, 2013, s. 38). Tilsvarende forankring er foretatt i Kristiansand Dyreparks visjon som skal ”tilby aktive opplevelser og levende inntrykk” (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Skallerup Seaside Resort har utarbeidet 10 verdier med sterkt fokus på samskapende gjesteopplevelser (Figur 18 Skallerup Seaside Resort 10 værdier side 101).

Foruten strategisk forankring må mennesker behandles som den viktigste ressurs for samskaping. Betegnelsen av mennesker har betydning (Norman, 2006). Ansatte må ha et eierskap gjennom å opptre som vertskap. Besøkende i parkene bør betegnes som gjester og behandles som menneskelige ressurser og samarbeidspartnere. Hensikten for organisasjon og ansatte er å hjelpe mennesker i tråd med prinsippet i selvledelse basert på ”hjelp til selvhjelp”. Ansatte og gjester anvendes til fordel for andre men også for oss selv (Lusch & Vargo, 2014, s. 36). Alle verdiskapende aktører er mennesker og må behandles som menneskelige ressurser. Verdiprinsippet er dialog og involvering gjennom ”hjelp til selvhjelp” gjennom bruk av selvledelse fra alle involverte aktører.

Opplevelsesparkene har gjennomgått betegnet som en co-evolusjon (Coe, 1986). Evolusjonen i opplevelsesparkene foretas internt gjennom å trekke inn kunder som medprodusenter. Teorien om co-evolusjon forklares derimot som en endring som kommer fra omgivelsene (Coe, 1986). Den samskapende evolusjonen i opplevelses-parkene har startet fra toppledelse og har gradvis blitt innarbeidet gjennom holdningsbaserte verdier hos medarbeidere. Med en stor andel sesongansatte er det viktig å rekruttere personer som er dyktige på dialog for å bidra til en felles samskapingskultur.

Samskaping av opplevelser blir foretatt av aktører som benytter forpliktelsesbasert HR. Forpliktelsesbasert HR er basert på tillit (Collins og Smith, 2006). Tillit mellom involverte er grunnlaget for samhandlingskompetanse (Johannesen og Olsen, 2009, s. 7). Forpliktelsesbasert HR og samhandlingskompetanse er grunnlaget for læring som syklisk prosess som gir en HR-kultur for samskaping av opplevelser (Figur 22 HR-kultur for samskaping av opplevelser side 136). Et element som kan forsterke trygghet og tillit er refererende autentisitet gjennom at gjestene kjenner igjen bygninger og personer fra historier (Pine og Gilmore, 2007, s. 9-30). Opplevelser skapes da gjennom ytre-, indre- samt interaksjonsfaktorer (Jensen, 2013, s. 197). Dialog og tillit er de aller viktigste faktorer for samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

Hvilke ledelsesmodeller fungerer best for samskapte opplevelser i opplevelsesparker?

I avhandlingen fremheves en organisatorisk relasjonell samskapingskjede som grunnlaget for samskapte opplevelser (Figur 28 Organisatorisk samskapingskjede (Samskapingskjeden) side 155). Samskapingskjeden viser en sammenhengende kjede fra eierskap, lederskap, medarbeiderskap til brukerskap. Eierskap i den samskapte organisasjon baserer seg på langsiktig eierskap med reinvestering av overskudd til forbedring og fornyelse av attraksjoner. Lederskap er basert på intern rekruttering, stabilitet og langsiktighet (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010; Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011; Noa, Skallerup Klit, 25.07.2011; Bente, LEGO-forsker, 19.08.2011). Lederskapet utøves gjennom tilstedeværelse ved å inspirere medarbeidere i tråd med ledelsesprinsippene i transformasjonsledelse (Bass, 1985). Ledere skaper et psykologisk eierskap til arbeidsoppgavene i tråd med teori fra autonomibasert ledelse (Amundsen og Martinsen, 2014, s. 506). Lederskapet baserer seg på autentisk lederskap gjennom å være ekte rollemodeller med samsvar mellom verdier og handlinger gjennom ressursmobilisering av medarbeidere (Avolio & Gardner, 2005).

Samskaping av opplevelser benytter ledelsesmodeller basert på forpliktelsesbasert myk human resource hos medarbeidere (Kuvaas og Dysvik, 2014, s. 24). I myk HR inngår trening på samhandlings-

kompetanse med forankring til dialog og tillit. I rekruttering av den ”samskapende medarbeider” er kunnskaper, ferdigheter og evner sentralt men aller viktigst er holdningsdelen i kompetanse. For eksempel er dyrepasserrollen endret fra ”back-office” til frontpersonal med positive holdninger til dialog for å være medskapere av gjesteopplevelser. ”Den omvendte pyramide” eller Teori Y er et lederskap som bidrar til medarbeiderskap gjennom autonomi-basert ledelse og superledelse (McGregor, 1960; Amundsen og Martinsen, 2010; Manz og Sims, 1987). Medarbeiderskap er forankret i Teori Y basert på tillit, ansvar, delegering gjennom et positivt menneskesyn ved at mennesker er human kapital (Figur 26 Medarbeiderskap gjennom Teori Y side 150).

Maktfordelingen blir foretatt gjennom en forskyvning i samsvar med autonomi-basert lederskap gjennom medarbeiderskap til en involvering av gjestene. I samskapende opplevelser opptrer gjestene som verdisamskapere i tråd med teoriene fra Tjenestedominant logikk (Lusch & Vargo, 2014, s. 43). Organisatorisk samskaping baserer seg på ledelsesmodeller som en sammen-hengende tillitsbasert aktørkjede (Samskapingskjeden side 155).

Hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser i opplevelsesparker?

De mest sentrale implikasjoner kan oppsummeres med at samskaping av opplevelser i opplevelsesparker må forankres i organisasjonens verdier og strategier. Fundamentet samskaping av opplevelser i utvalgte cases av opplevelsesparker, er basert på teori om forpliktelsesbasert HR (Collins & Smith, 2006). De mest sentrale faktorene for hvordan benytte samskaping av opplevelser er dialog og tillit. Samskaping av opplevelser i opplevelsesparker foretas gjennom en relasjonell samskapingskjede av menneskelige ressurser. Ledere er ekte rollemodeller gjennom autentisk lederskap (Avolio & Gardner, 2005). Medarbeiderskap i samskaping av opplevelser foretas gjennom Teori Y basert på superledelse gjennom tillit, ansvar og delegering (McGregor, 1960, Manz og Sims, 1987). Gjestene er medskapere i verdisamskaping i tråd med teoriene fra Tjenestedominant logikk (Lusch og Vargo, s. 13).

I utvalgte cases av opplevelsesparker foretas samskaping av opplevelser i en tillitsbasert samskapingskjede av menneskelige ressurser fra eierskap, gjennom lederskap og medarbeiderskap til samskapende brukerskap. Gjennom avhandlingen er det foretatt en sammenstilling av de ulike fagområdene opplevelsesøkonomi, co-creation, human resource management, service og tjenestedominant logikk. En sammenstilling av fagområdene har gitt økt innsikt, mer enn om hvert fagområde skulle vært studert hver for seg. Avhandlingen har besvart hvordan samskaping foretas i utvalgte cases. Det er derimot behov for utvidet forskning for å generalisere til bransjen opplevelsesparker.

6.2 Perspektiver for fremtidig forskning

Avhandlingen har besvart forskningsspørsmål på hvordan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser. Forskningstemaet samskaping av opplevelser er stort. I tillegg er antall cases av opplevelsesparker begrenset gjennom en kvalitativ tilnærming. En utvidelse av antall cases og respondenter gir et bedre grunnlag for å generalisere. Forskningsspørsmålene må da i større grad spisses og testes ut i flere cases med flere respondenter.

Økt konkurranse i markeder i endring gjør at selskaper i opplevelsesøkonomien må være nyskapende (Pine & Gilmore, 1998 og 1999; Sundbo, et. al., 2013, p. 228; Eide & Mossberg, 2013, p. 248). Opplevelsesparker kan gjennom mer forskning benyttes til kartlegging, analyse og kategorisering av opplevelser i opplevelsesparker som innholds- eller innovasjonsorienterte (Jensen, In press). Avhandlingen berører brukerdreven innovasjon i organisatoriske samskapende nettverk fra ledelse med kunder eller gjester. Det er behov for ytterligere forskning på hvordan samskapende innovasjon foretas sammen med ulike aktører. Innovasjon eller nyskapning i opplevelsesparker er et område med behov for mer omfattende forskning.

HR-strategier gjennom rekruttering av ”rett person, på rett sted til rett pris” er viktige for opplevelsesparker. Spesielt viktig er dette når opplevelsesparker har en svært stor andel av de ansatte som sesongansatte som skal rekrutteres på kort tid. Det er behov for mer forskning på personlige egenskaper for ”den samskapende medarbeider”. Foruten ”samskapende medarbeidere” må det utøves

mer forskning på ”samskapende opplevelsesledelse”. Som en avsluttende del av ”HR-flowen eller HR-flyten” er et interessant forskningsområde ”offboarding” eller avslutning av de sesongansatte.

Opplevelsesparker som bransje viser stor global vekst i antall besøkende (TEA/AECOM, 2014). Det er behov for å finne ut årsaker til hvorfor mennesker i økende grad søker seg til opplevelsesparker. Det er også behov for videre studier av effekter av samskapte opplevelser. Relevante områder for mer forskning er økonomiske effekter. Andre forskningsspørsmål er hva og hvilke effekter gir samskaping på medarbeidertilfredshet, kundertilfredshet og kundelojalitet? Opplevelsesparker som bransje har på mer generelt grunnlag behov for mer forskning.

En av ambisjonene utover å levere en akademisk PhD-avhandling var å levere resultater gjennom modeller som kan benyttes av praktikere. Med praktikere menes menneskene som har gitt input i avhandlingen samt andre aktører med interesse for samskaping av opplevelser. Forhåpentligvis kan avhandlingen gi økt inspirasjon til videre forskning med nytte for akademia og praktikere.

Litteraturliste

Abelson, R. P. (1976). *Script Processing in Attitude Formation and Decision Making*, in *Cognition and Social Behavior*, ed. John S. Carroll and John W. Payne, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. S. (1984). *Dictionary of sociology*. Harmondsworth, UK: Penguin.

Adams, J.A. (1991). *The American amusement park industry: A history of technology and thrills*. Twayne Publishers, Boston.

Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering Leadership: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*. 25 s. 487-511.

Andersen, S. S. (2013): *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Oslo: Fagbokforlaget 2. utgave, 1. opplag.

Andersson, T. (1990). Göteborgs restauranter & restaurantgäster. FE-rapport nr. 1990:306. Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Andreassen, K.S. og Wadel, C. (1989). *Ledelse, teamarbeid, teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. SEEK AS.

Andreassen, T.W. (2006). *Serviceledelse. Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. Gyldendal akademisk.

Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, July-August 1994. s. 77-85.

Arnold, A. & Randall, R. (2010). *Work Psychology – understanding human behavior in the workplace*. Prentice Hall: Harlow, England. Fifth Edition.

Arnould, E.J. & Thompson, C.J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research, Inc.* Vol. 31. March 2005. pp. 868-882.

Atkinson, P. og Silverman, D. (1997). Kunderas Immortality: *The interview society and the invention on the self qualitative inquiry*, 3, s. 304-325

- Aubert, V. (1973). *Aksjonsforskning i teori og praksis*. Cappelen Forlag AS. Oslo
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16 s. 315–338
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. (2008). The service-dominant logic and the future for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS)*, 36:1, s. 11-14
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Barsade, S.G. & Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21, 1, s. 36-59.
- Barstad, S. (2013). Måtte bygge LEGO på nytt. *Aftenposten* 28. november 2013.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York. The Free Press.
- Baszanger, I. og Dodier, N. (1997). *Ethnography. Relating the part to the whole*. PP. 22-44 in qualitative research. Theory, method and practice, red. Silverman, D. London: Sage Publication Ltd.
- Bille, T. (2009). Oplevelsesøkonomiens betydning I økonomien og kulturpolitikken. *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift* nr. 1, 2009
- Bille, T. og Lorenzen, M. (2008). *Den danske oplevelsesøkonomi – afgrænsning, økonomisk betydning og vækstmuligheder*, Imagine. Forlaget Samfundslitteratur, København.
- Binderkrantz, A.S. og Andersen, L.B. (2011). *Guide til NVivo 9*. Hans Reitzels Forlag.
- Bischoff, A. (2012). *Mellom meg og det andre finds det stier.. – en avhandling om stier og naturopplevelser*. Ph.d. avhandling. Universitet for miljø og biovitenskap. Ås, Norge.
- Bloisi, W. (2007). *An introduction to human resource management*. McGraw-Hill.

- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.
- Bolgar, H. (1965). *The case study method*. B.B. Wolman (red). Handbook of Clinical Psychology. New York: McGraw-Hill.
- Borugeois, L & Eisenhardt, K (1988), *Strategic decision processes in high velocity environments. Four cases in the microcomputer industry*. Management Science, 34, 816-835.
- Boswijk A., Thijssen, T. & Peelen, E. (2007). *The experience economy - a new perspective*. Pearson Education.
- Boswijk, A., Peelen, E. & Olthof, S. (2012). *Economy of experience*. Pearson Education.
- Brandth, B. (1996). *Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst*. I: Holter
- Brantlinger, P. (1983). *Bread and circuses*. Cornell University Press.
- Brinkmann, S. & Tangaard, L. (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Briggs, C. L. (1986). *Learning how to ask*. Cambridge University Press.
- Bryman, A. (2004). *The Disneyization of society*. Sage Publications Ltd.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Bærenholdt, J.O. og Sundboe, J. (red.). (2007). *Oplevelsesøkonomi. Produktion, forbrug, kultur*. Forlaget Samfundslitteratur, København.
- Carlzon, J. & T. Lagerstrøm (1985). *Riv pyramiderna! En bok om den nya manniskan, chefen*
- Castells, M. (1998). *End of millennium*. Oxford: Blackwell.
- Checkland, P. & Howell, S. (1998). Action Research: Its Nature and Validity. *Systemic Practice and Action Research*. (11:1), s. 9-21.
- Clavé, S. A. (2007). *The global theme park industry*. CAB International
- Coe, J. C. (1986). Toward a co-evolution of zoos, aquariums and natural history museums. *AAZPA 1986 Annual Conference*

Proceeding, American Association of Zoological Parks and Aquariums, Wheeling, WV, s. 366-376.

Collins, C.J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*. 2006, Vol. 49, No. 3, s. 344-560.

Danmarks Erhvervsråd (2004). Brugerdreven innovation i dansk erhvervsliv. *Inside consulting og Oxford Research i samarbejde med Kontrapunkt*. (marts 2004).

DCMS (1998). Creative industries mapping document, Creative Industries Task Force, UK *Department for Culture, Media and Sport*, London.

DCMS (2001). Creative industries mapping document, Creative Industries Task Force, UK *Department for Culture, Media and Sport*, London.

Denzin N.K. & Lincoln Y.S. (2005). *Handbook of qualitative research*. In The SAGE handbook of qualitative research, 3rd ed. Denzin & Lincoln, California, SAGE Publications

Directions, Ed R.F.Lusch and S.L. Vargo. Armonk, NY: ME Sharpe, s. 320-333

Eckstein, H. (1975): *Case study and theory in political science*. Handbook of Political Science, Reading, Mass: Addison-Wesley

Eide, D. & Mossberg, L. (2013). Toward more intertwined innovation types: innovation through experience design focusing on customer interaction. I Sundbo, J. & Sørensen, F. *Handbook on the experience economy* (s. 248-268). Edward Elgar Publishing.

Eisenhardt, K.M. (1975): *Case Study and Theory in Political Science*. in F.I.

Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 4:532-550.

Elias, N. (1978). *The civilizing process. The history of manners*. Oxford: Blackwell.

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008). *Vækst via oplevelser. – en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien*. København.

Europe Innova (2012). "Emerging industries": report on the methodology for their classification and on the most active, significant and relevant new emerging industrial sectors. *European Cluster Observatory*. July 2012

Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. (2nd ed.). London: Sage.

Florida. R. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community & everyday life*. New York: Basic Books.

Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. Brinkman, S. og Tangaard, L. (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. (s. 463-487)Hans Ritzels Forlag.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Inquiry*, vol. 12. no. 2. April, pp. 219-245.

Fontana, A. og Frey, J. H., (2005). *The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement*. In The SAGE handbook of qualitative research, 3rd ed. Denzin & Lincoln, California, SAGE Publications

Frey J. H. & Fontana, A. (1993). *The group interview in social research. In successful focus groups*. Sage.

Fyall, A., Garrod, B. & Leask, A. (2003). *Managing Visitor Attractions*. Butterworth Heinemann. Oxford.

Gjersvik, R. (2010). Driving Innovation. *Kim Legal*, Vol 4, Issues 3, February/March 2010, pp.10-12

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behavior in Organizations*. Prentice Hall.

Grönroos, C. (2006). Adopting service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), pp. 317-333.

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11 (3), s. 279-301.

Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, nr. 3.

- Halkier, B. (2003). *Fokusgrupper*. Samfunnslitteratur Roskilde Universitetsforlag.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hammersley, M. og Atkinson, P. (1987). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Gyldendal, Oslo.
- Haraldsen, T. et al. (2008). Kartlegging av kulturnæringene i Norge. Muligheter og utfordringer – en oppdatering av kartleggingen fra 2004. *Østlandsforskning. ØF-rapport no. 12*.
- Hastrup, K. (1992). *Det antropologiske projekt. Om forbløffelsen*. Gyldendal: København
- Have, C. (2008). *Det store Sceneskift – fremtidens kommunikasjon*, Aalborg Universitetsforlag
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode for sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget.
- Hertz, R. (1997). *Reflexivity and voice*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser Jr and Schelsinger, L.A. (1994). *Putting the service-profit chain to work*. Harvard Business Review. s. 164-174 March-April, 1994
- Hjemdahl, K. M. (2003). *Tur-retur temapark – oppdragelse, opplevelse, kommers*. Høyskoleforlaget
- Holstein, J. & Gubrium, J. (1995), *The Active Interview*. Thousand Oaks, Sage.
- Holter, H og Kalleberg, R. (1982). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hovedstadens Udviklingsråd (HUR). (2005). Ved Rambøll Management, København.
- Husby, et.al. (1999). *Usikkerhet som gevinst. – styring av usikkerhet i prosjekter*. NTNU-rapport.
- Isaacs. W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Doubleday.
- Jackson, M. (1983). Knowledge of the body. *I MAN (N.S)* 18, s. 327-345.

- Jackson, M. (1996). *Introduction: Phenomenology, Radical Empiricism, and Antopolgical Critique. Things as they are New Directions in Phenomenological Anthropology*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Jantzen, C. og Jensen, J.F. (2006). *Oplevelser: Koblinger og transformationer*, Aalborg Universitetsforlag
- Jensen, J.F. (2013). IT and experiences: user experience, experience and user-experience design. I Sundbo, J. & Sørensen, F. *Handbook on the experience economy* (s. 179-209). Edward Elgar Publishing.
- Jensen, J.F. (In press). *Brugergenereret inhold og brugerdreven innovation – to koncepter og deres inbyrdes relationer*. Upublisert.
- Johannessen, J.A. og Olsen, B. (2009). Positivt lederskap. *Magma* 1/2009.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy*. Prentice Hall.
- Jones, G. R., Coe, J. C. & Paulson, D. R. (1976). *Woodland Park Zoo: Long rang plan, development guidelines and exhibit scenarios*. Jones & Jones for Seattle Department of Parks and Recreation.
- Jordan, P.W. (2000). *Designing pleasurable products*. London: Taylor & Francis.
- Jørgensen, M. W. & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde Universitetsforlag.
- Karlsen, J. T. (2013). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Universitetsforlaget.
- Karpen, I. O., Bove, L. L. & Lukas, B. A. (2012). Linking service-Dominant Logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*. 2012. 15(1). Pp. 21-38..
- KEA European Affairs (2007). The economy of culture in Europe, *European Commission*, Bruxelles.
- Kemmis, S.& McTaggart, R. (2005). *Participatory action research*. SAGE.

- KK-stiftelsen (2003). Upplevelsesindustrin 2003. *Statistik og jämförelser*, KK-stiftelsen, Stockholm.
- Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum Qualitative Social Research*. Volume 7, No. 1, Art. 21. January 2006
- Kolb, D.A., Boyatzis, R.E. & Mainemdis, C. (2001). *Experiential learning theory: Previous research and new directions*. Mahwah, NJ: Erlabum.
- Krishna, A., Lazarus, D. & Dhaka, S. (2013). Co-creation channel: A concept for paradigm shift in value creation. *Journal of Management Science and Practice*. 2013, Vol. 1 Iss. 1, s. 14-21.
- Kristiansen, S. (2010). Kvalitative analyseredskaper. I Brinkman, S. og Tangaard, L. (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. (s. 447-462). Hans Ritzels Forlag.
- Kruger, R.A. (1994): *Focus groups: A practical guide for applied research..* Sage Publications.
- Kulturministeriet og Erhvervsministeriet (2000). *Danmarks kreative potensiale, Kultur- og erhvervspolitisk redegjørelse*.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget. 2. utg.
- Kvale, S. (1996): *An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget.
- LaSalle, D. & Britton, T. (2003). *Priceless. turning ordinary product into extraordinary experiences*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leavitt, H. (1965). Applied organizational and humanistic approaches. I: March, J.G. (red): *Handbook of Organizations*. Chicago, Rand McNally.
- Lindberg, F., Hansen, A. H. & Eide, D. (2014). A multirelational approach for understanding consumer experiences within tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 00:1-26, 2014.

- Lovelock, C. & Gummesson, E.(2004). “Whither service marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives.” *Journal of Service Research*. 7 (1) s. 20-41.
- Lund, J. M., Nielsen, A.P., Goldschmidt, L. & Dahl, H. (2005). *Følelsesfabrikken. Oplevelsesøkonomi på dansk*. Børsens Forlag.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). *The service-dominant logic of marketing*. SAGE Journals.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Tjenestedominant logikk. Premisser, perspektiver, potensial*. Cappelen Damm Akademisk.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves. The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), s. 106-129.
- Mathisen, L. (2013). *Storytelling and story staging. Co-creating value in tourism*. A dissertation for the degree of Philosophiae Doctor – November 2013. Faculty of Biosciences, Fisheries and Economics. Tromsø University Business School.
- Mayer, K. J.(2002). Human resource practices and service quality in theme parks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 14/4. s. 169-175.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Cappelen Damm Akademisk.
- Milne, A.A. (1926). *Winnie The Pooh*. London, Methuen & Co.
- Morgan, D. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Sage Publications.
- Mossberg, Lena. (2007). *Å skape opplevelser – fra OK til WOW*. Fagbokforlaget.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and reality: principles and implications of cognitive psychology*. San Francisco: W. H. Freeman
- Neuhoffer, B., Buhalis, D. & Ladkin, A. (2013). A typology of technology-enhanced tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*. (wileyonlinelibrary.com) DOI:10.1002/jtr.1985

- Nielsen, A. B. (2008). Nordsøen Oceanarium. Fra gramofonplade til dogmedyk. Alliancer på sydspissen. *Kreative Tidende* 4. April 2008. ApEx - Center for anvendt oplevelsesøkonomi
- Nonaka, I & Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Norman, R. & Ramirez, R. (1998). *Designing interactive strategy: from value chain to value constellation*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Normann, D. (2006). Words matter. Talk about people: not customers, not consumers, not users.
http://www.jnd.org/dn.mss/words_matter_talk_a.html
- Nysveen, H., Thorbjørnsen, H. og Pedersen, P.E. (2012). Samskaping og innovasjon. *Magma* nr. 3 2012
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Pine, B.J & Gilmore, J.H. (1999): *The experience economy*, Harvard Business School Press.
- Pine, B.J & Gilmore, J.H. (2005). *Field guide for the experience economy*. Strategic Horizons LLP.
- Pine, B.J & Gilmore, J.H. (2007): *Authenticity*, Harvard Business School Press.
- Pine, B.J, & Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76 (4), s. 97-105.
- Poulsson, S. H. G. (2014). On experiences as economic offerings. *BI Norwegian Business School. Series of Dissertations* 6/2014.
- Prahalad, C. K. & Krishnan, M.S. (2008). *The new age of innovation – driving co-created value through global networks*: McGraw-Hill.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Prebensen, N.K., Verstø, J., & Dahl, T.I. (2013). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, Vol. 42. s. 240-261, 2013.

- Puchta C. & J. Potter (2004). *Focus group practice*. Sage Publications.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford Business Books.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*. Vol. 37. No. 2. 2009, s. 32-37. Emerald Group Publishing Limited.
- Rambøll Management (2005). Oplevelsesøkonomi i hovedstadsregionen – Perspektiver og forslag fra seks creative brancher, *Rambøll Management, København*.
- Raudaskoski, P. (2010). Observationsmetoder (herunder videoobservation). I Brinkmann, S. og Tangaard, L. (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. (s. 81-96). Hans Reitzels Forlag.
- Ray, M. (2004). *The Highest Goal: The secret that sustains you in every moment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Roser, T., Samson, A., Humphreys, P. & Cruz-Valdivieso, E. (2009). *Co-creation – new pathway to value – an overview*. Promise Corporation.
- Rudestam, K. E. & Newton, R.R. (1992). *Surviving your dissertation. A comprehensive guide to content and process*. Sage.
- Rønning, R., et al. (2013). *Livet som leder - lederundersøkelsen 3.0*. Fagbokforlaget.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, s. 185-211.
- Salzman, K. (1999). Upplevelsens natur och nature som upplevelse. Semesterminnen från Öland, i Nonstop, O'Dell, T. Lund: Historiska Media, s. 214-235.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Scheurich, J.J. (1995). A postmodernist critique of research interviewing. *Qualitative Studies in Educating*, 8, s. 239-252.

- Schulze, G. (1992). *Die erlebnis – Gesselshaft*. Campus Vlg. Frankfurt. Germany
- Schwandt, T.A. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry*. London. Sage.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. London:Sage
- Stake, R.E. (2005). Qualitative case studies, in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (eds), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd edn.). Thosand Oaks, CA:Sage.
- Sternberg, R.J (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J (1995). A triarchic view of “cognitive resources and leadership performance”. *Applied Psychology: An International Review*, 44, s. 29-32
- Stortingsmelding nr. 12 (2002-2003). Om dyrehold og dyrevelferd. *Landbruks- og matdepartementet*.
- Stortingsmelding nr. 22 (2005). Kultur og næring. *Kultur- og kyrkjedepartementet*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A.L. (1987). *Qualitative analysis for social scientist*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suleva, D. T. (2007). *Management strategies of theme parks in the experience economy context. A focus on action aquapark's customers' behavior and management policy*. MA European Tourism Management.
- Sundbo, J. & Sørensen, F. (2013). *Handbook on the experience economy*. Edward Elgar Publishing.
- Sweeney, J. C. & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*. 77 (2001). Pp. 203-220.

Swärd, A. (2013). Trust processes in fixed-duration alliances. A multi-level, multi-dimensional, and temporal view on trust. *Series of Dissertation 2/2013. BI Norwegian Business School.*

Tamir, D. & Mtichell, J.P (2012). Disclosing information about the self is intrinsically rewarding. PNAS May 22, 2012 vol. 109 no. <http://wjh.harvard.edu/~dtamir/Tamir-PNAS-2012.pdf>

TEA/AECOM. (2013). The global attractions attendance report 2012. TEA (*Themed Entertainment Association*).

TEA/AECOM. (2014). The global attractions attendance report 2013. TEA (*Themed Entertainment Association*).

Thagaard, T. (2001). *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget

Thomas, G. (2011). *How to do your case study*. SAGE.

Thorsted, A. C. (2011). Den legende organisation – en fænomenologisk aktionsforskningsstudie i LEGO. *Ph.d.-afhandling ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole*. Aarhus Universitet.

Thorsted, A. C. (2013). *Den legende organisation. Når livet leger med oss*. L & R Business.

Tiger, L. (1992). *The pursuit of pleasure*. Boston: Little, Brown & Co.

Titscher, S., Meyer, M., Wodak, R. & Vetter, E. (2000). *Methods of text and discourse analysis* (Bryan Jenner, Trans.). London: Sage

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68. s. 1-17

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service dominant logic: continuing the evolution. *Journal of Academy Marketing Science*. 36. s. 1-10

Vecchio, R.P., Justin, J.E. & Pearce, C.L. (2010). Empowering Leadership: An examination of mediating mechanism within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly* 21 (3), s.530-542.

Videnskapsministeriet. (2005). Danmark skal vinde på kreativitet: Perspektiver for dansk uddannelse og forskning i oplevelsesøkonomi. *Videnskapsministeriet*. København

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Seek.

Walton, J. (1992): *Making the Theoretical Case: The Heuristics of Case Analysis*. C.C. Ragin & H.S. Becker (red). What Is A Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry. Cambridge University Press.

Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1:3, s. 181-203.

Yukl, G. L. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2006). *Service Marketing*. 4th ed. McGraw Hill, Nueva York.

Zerlang, M. (1989). *Underholdningens historie. Fra antikkens gladiatorer til nutidens TV-serier*. Gyldendalske boghandel.

Zohar, D. & Marshall, I. N. (2004). *Spiritual capital: Wealth we can live by*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler.

Østergaard, C.L. (2014). Mobile brugeroplevelser. Forståelse, design og implementering af mobile brugeroplevelser i temparker. PhD-afhandling. *Institut for Kommunikation. Human Centered Communication and Informatics (HCCI)*. Aalborg Universitet.

Internett-referanser

APA-style. American Psychological Association. www.apastyle.org/
IAAPA, International Association of Amusement Parks and Attractions
www.iaapa.org/about-iaapa#sthash.Ovw0e70x.dpuf
www.aboutus.lego.com/da-dk/sustainability
www.aboutus.lego.com/nb-no/lego-group/the_lego_history/
www.aboutus.lego.com/nb-no/news-room/2014/february/annual-result-2013
www.braganza.no/
www.bibsys.no/om-bibsys/
www.denblaaplanet.dk
www.dyreparken.no/aarsberetning/2012/
www.dyreparken.no/om-oss/Fakta-om-Dyreparken/
www.dyreparken.no/om-oss/Historikk/
www.faarupsommerland.dk/dk/forlystelser/alle-forlystelser/lynet/
www.faarupsommerland.dk/dk/forside
www.faarupsommerland.dk/dk/om-os/facts-om-faarup
www.hjernekraft.org/
www.kompetansefond.no/soknader
www.lego.com/nb-no/aboutus/
www.morgendagenshelter.no/Utdanning/First-Lego-League/
www.nordsoenforskerpark.dk/
www.nordsoenocanarium.dk/om-os/fakta
www.nordsoenocanarium.dk/om-os/historien-aar-for-aar
www.nordsoenskoletjeneste.dk/
www.phdontrack.net
www.sabeltannprodukter.no/
www.skallerup.dk/activities/museumhistorie.asp
www.skallerup.dk/aktiviteter/
www.skallerup.dk/om

Vedlegg 1. Litteraturtabell med vitenskapelig artikler og bøker med relevante forskningsresultater

Forfatter og årstall Opplevelses-økonomi	Tema / teori/metode	Forskningsresultat
Boswijk et al., 2007 & 2012.	Generasjonsperspektivet av opplevelses-økonomien. Nye perspektiver på opplevelsesøkonomien. Blant annet co-creation av opplevelser.	Opplevelsesøkonomien i versjon: 1.0 iscenesettelse av opplevelser 2.0 Brukeren som medskaper av opplevelser 3.0 Opplevelser gjennom transformasjon som en selvstyrt personlig reise. Avhandlingens problemstilling forankres hovedsakelig i generasjon 2.0, men bygger også på 1.0 og teorier fra 3.0
Bærenholdt og Sundbo, 2007.	Opplevelsesøkonomiske kategoriseringer.	Hvordan opplevelser produseres og konsumeres. Avhandlingen fokuserer kun primære fremmøte opplevelser i opplevelsesparker.
Coe, 1986.	Co-evolusjon i Dyreparker.	Dyreparker gjennomgår en co-evolusjon ytre påvirket av samfunnsmessige kulturelle endringer. Dyreparker har gått fra å

		være passive til aktiv bruk av teknologi. Co-evolusjon er et verktøy for å overleve. I avhandlingen ønskes å kartlegge hvordan en co-evolusjon kan foretas internt i organisasjonen.
Hjemdahl, 2003.	Fenomenologisk casestudier av Nordiske temaparker	En fenomenologisk studie av aktivitet, deltakelse, nærhet og innlevelsessevne i temaparker. Gir en fenomenologisk analyse av hva man gjør i temaparker, mer enn man er i dem. Avhandlingen vil gå videre på hva man gjør og hvordan foreta samskaping av opplevelser.
Mayer, 2002.	Human Resource effekter i en temapark. En teoretisk analyse av temaparker.	Ved at ledere behandlet ansatte med tillit og myndiggjøring, medførte mer motiverte og lojale ansatte samt høyere kundetilfredshet og lojalitet. Avhandlingen kan bygge videre på artikkelens teoretisk analyse gjennom casestudier av opplevelsesparker.
Pine & Gilmore, 1998, 1999,	Grunnbegreper opplevelsesøkonomi	De første til å benytte begrepet opplevelsesøkonomi. Teoretiske forankring i

2005 og 2007.		avhandlingen er opplevelses-områder, autentisitet samt iscenesettelse av opplevelser.
Poulsson, 2014.	Opplevelsesøkonomi og service gjennom casestudier av 13 ulike opplevelser.	Service og opplevelser er to ulike kategorier for verdiskapning. ”Service and experiences are distinct because they cater to different needs and wants. Different factors and strategies as time, involvement, predictability and people, must be utilized to make service and experiences succeed. ” Faktorer og strategier med spesiell vekt på involvering av forsknings- interesse i avhandlingen.
Suleva, 2007.	Nye ledelsesstrategier i opplevelsesøkonomien. Casestudier av ledelsesstrategier i europeiske aquaparker.	Anbefalere ledere å øke antall attraksjoner basert på utdanning samt muligheter for interaksjon mellom dyr og kunder. Endringer i opplevelsestilbudet basert på mer interaksjon medfører behov for nye ledelsestilnærminger. Nye ledelsestilnærminger er ikke konkretisert. I avhandlingen vil det bli foretatt en

		konkretisering av ledelsestilnærminger.
Sundbo & Sørensen 2013.	Opplevelsesøkonomiens ”state-of-the-art” presentert gjennom artikler.	Artikkelsamling i opplevelsesøkonomi. Avhandlingen henter relevante forskning og teorier fra grunnbegreper i opplevelsesøkonomi, kategorisering, verdiskapning, innovasjon gjennom kunde interaksjon, opplevelsesdesign og co-creation.
Østergaard, 2014.	En casestudie av mobile brukeropplevelser i Danske temaparker	En teoretisk og designmetodologi på miljømessig, sosial og digital kontekster. Av størst interesse for avhandlingen er integrasjon av faktorer som medfører sterkere brukeropplevelser.
Co-creation		
Ballantyne, & Varey, 2008.	Service-dominant logic og framtidens markedsføring	Definisjon av service som ”an interactive proceess og doing something for someone that is valued”. Co-creation av verdier som framtidens markedsføring. Avhandlingen vil benytte teorien til å kartlegge prosesser for organisatorisk samskaping av opplevelser.

Eide og Mossberg, 2013.	Opplevelsesdesign, interaksjon og innovasjon	Innovasjon gjennom kunde-interaksjon med ansatte, andre kunder, dyr, objekter og oss selv. Avhandlingen vil kartlegge interaksjon i samskaping av opplevelser forankret til co-creation teorier fra blant annet DART-prinsippet (Prahalad & Ramaswamy, 2004).
Grönroos, 2006.	Service logikk i markedsføring	Interaktiv markedsføring foretas gjennom interaksjon mellom produksjon og konsum. En Nordisk tilnærming til "Service Dominant-Logic".
Heskett et al, 1994.	The Service Profit Chain	Service utvikles i en sammenhengende kjede fra den interne servicekvalitet til kundetilfredshet som gir lønnsomhet. Avhandlingen vil kartlegge faktorer og aktører i organisasjoner for samskaping av opplevelser.
Lindberg, Hansen og Eide, 2014.	Forbrukeropplevelser i turisme	Forbrukeropplevelser i turisme er dynamiske og multirelasjonelle innen gitte situasjoner basert på tid, kontekst og kroppslig interaksjon. I avhandlingen er interaksjon og kontekst

		forskningsmessig relevante i samskaping av opplevelser.
Lusch & Vargo, 2006 og 2014.	The service-dominant logic (Tjeneste-dominant logikk)	<p>Kundene opptrer som medprodusenter gjennom co-creation av verdier i en verdiskapende kjede. Endringene i samfunnet fra vare- til serviceorientering beskrives gjennom åtte senere utvidet til ti fundamentale premisser (FP). Blant annet er kunden alltid en medprodusent (FP6). ”Verdier baserer seg på opplevelser. Alle økonomier er opplevelsesøkonomier” (2014, s. 44). ”Kunden er alltid verdi-samskaper. Verdier alltid samskapes mellom aktører, enten direkte eller via varer” (2014, s 43). ”I tjeneste-dominant logikk er bedriftens formål å hjelpe seg selv ved å hjelpe andre” (2014, s. 45). Vardedominant logikk benytter Teori X for arbeidstakere og forbruker (McGregor, 1960). Tjenestedominant logikk har et positivt</p>

		<p>menneskesyn og benytter Teori Y for alle involverte aktører.</p> <p>Tjenstedominant logikk er relevante for avhandlingens problemstillinger.</p>
Mathisen, 2013.	Co-creating value in tourism. Storytelling & story staging. PhD-avhandling basert på fire artikler gjennom en eksplorativ kvalitativ og kvantitativ tilnærming.	<p>Hvordan co-creation av verdier foretas med turister. Spesielt fremheves viktighet av human resource verdiskapende co-creation. I avhandlingen bygges videre på hvordan HR kan benyttes for samskaping av opplevelser.</p>
Mossberg, 2007.	Opplevelsesøkonomi	<p>En Nordisk tilnærming til opplevelsesøkonomi. Mest relevant for avhandlingen er fokus på personalet og kundens som medprodusent av opplevelser.</p>
Normann & Ramirez, 1998.	Designing Interactive Strategy. Co-creation i verdiskapende nettverk	<p>Strategi er ikke kun aktiviteter langs en verdikjede. Suksessfulle organisasjoner bør fokusere på verdiskapende nettverk gjennom systematisk sosial innovasjon. Avhandlingen fokuserer på organisasjon som verdiskapende nettverk gjennom samskapende opplevelser.</p>

Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen, 2012.	Samskaping og innovasjon. En teoretisk artikkel.	Et spesielt fokus på samskapingsplattformen. Co-creation blir benyttet som samskaping på norsk. Avhandlingen kan forankre samskapingsplattformen til arena for samskaping i opplevelsesparker.
Prahalad & Ramaswamy, 2004.	Co-creation og DART-prinsippet	Co-creation er verdier som skapes i samarbeid mellom virksomhet og privatpersoner og eksterne grupper for å utvikle produkter og tjenester. DART: Gjennom Dialog (dialog), Access (tilgang), Risk Assessment (risikovurdering) og Transparency (åpenhet), kan virksomheten være en samarbeidspartner med kundene. I avhandlingen er DART-prinsippet relevant for samskaping av opplevelser
Prebensen, Verstø og Dahl, 2013.	Co-creation i turisme	Co-creation med turistene som medskaper av opplevelser gjennom personlig service, miljømessige betingelser med andre turister. Forankret til avhandlingens problemstilling er

		spesielt medskapelse fra kunde og miljømessige betingelser relevant.
Ramaswamy & Ozcan, 2014.	Co-creative leadership	En casestudie av GE Healthcares markedsavdeling viser at “co-creative leadership” eller samskapende lederskap har til hensikt å involvere ansatte for derigjennom engasjere og involvere ansatte og kunder. Verdien baserer seg på åpenhet og dialog som også inngår i DART-modellen presentert tidligere (Prahalad og Ramaswamy, 2004). I avhandlingen er samskapende lederskap spesielt relevant til delspørsmål iv. Hvilke ledelsesmodeller fungerer best for samskapende opplevelser.
Ramaswamy, 2009.	Co-creation og ledelse	“The co-creation journey always begins inside the organization...A co-creative organization is about changing the very nature of engagement and relationship between the institution of management and its employees, and between them and co-creators of

		value – customer, stakeholders, partners or other employees.” I avhandlingen ønskes kartlagt om og hvordan samskaping starter i organisasjonen.
Roser, Samson, Humphreys, Cruz-Valdivieso, 2009.	Co-creation – new pathway to value. Eksempler fra virksomheter og modeller for co-creation	Co-creation som verdiskapning gjennom: <ul style="list-style-type: none"> - samarbeid - en kombinasjon av management og markedsføring - en fasiliterende prosess - relasjoner og interaksjon mellom mennesker og ikke teknologi - resultater skapes gjennom en læringsprosess ved kunnskapsdeling. Artikkelen gir grunnlag for å definere og skille ulike typer av co-creation. For avhandlingen har co-creation som prosess mest relevans.
Sweeney & Soutar, 2001.	Consumer value creation	Kundene blir i økende grad medproduserende i verdiskapende kjeder. Produsent og konsument må sammenkobles. Avhandlingen benytter verdiskapende kjeder, med et fokus på organisasjon som

		samskaper av opplevelser.
Swärd, 2013.	Tillitsbasert samarbeid i allianser for veiutbyggings-prosjekter	<p>Tillit skapes i det øyeblikket du velger å stole på noen til tross for usikkerhet.</p> <p>Du må vise i handling at du ønsker å samarbeide.</p> <p>I avhandlingen kobles tillit til teorier fra DART-prinsippet og forpliktelsesbasert HR som kartlegges gjennom faktorer og verdier for samskaping av opplevelser.</p>
Tamir & Mitchell, 2012.	Co-creation, kommunikasjon og opplevelser	<p>Mennesker er opptatt av å kommunisere med andre om sine private opplevelser. "Studies of human conversation have documented that 30-40 percent of everyday speech is used to relay information to others about one's private subjective's experience".</p> <p>Menneskers kommunikasjon om egne opplevelser med andre blir blant annet foretatt fordi det gir belønninger. Artikkelen benyttes som forankring i avhandlingen til hvorfor kommunisere opplevelser. og</p>

		Kommunikasjon vil også være sentralt som faktor til hvordan foreta samskaping av opplevelser.
Thorsted, 2011.	LEGO som lekende organisasjon. Fenomenlogisk aksjonsforskning i LEGO.	Lek i arbeidslivet er forandringsskapende og gir en innovativ kraft. LEGO er en lekende organisasjon i kontinuerlig endring. I avhandlingen benyttes LEGO som komparativt case gjennom sin fremtrende rolle på co-creation.
Vargo & Lusch, 2004, 2008 og 2014.	Service dominant logic	Se Lusch og Vargo (2006)
Human Resource Management		
Amundsen og Martinsen, 2014.	Empowering leadership. En survey av 87 ledere og 412 underordnede i Norske virksomheter.	Effekter av empowering leadership (EL) har på ansattes involvering. EL er mer effektivt lederskap enn transformasjonsledelse når formålet er å skape psykologisk eierskap for underordnede. EL er en effektiv tilnærming for bruk av selvledelse. Ledere bør ha en aktiv rolle i å støtte ansattes gjennom autonomi, motivasjon og utvikling.

		Endring med implementering av empowerment må foretas gradvis, siden ledere og trenger tid for å internalisere og endre holdninger og atferd. I analyse vil EL eller autonomibasert ledelse forankres til hvilke ledelsesmodeller som fungerer best for samskaping av opplevelser.
Bandura, 1986 og 1997.	Subjektiv mestringsevne	Faktorer for styrking av den subjektive mestringsevne. Subjektiv mestringsevne er individets tro på å lykkes med en oppgave. Avhandlingen vil kartlegge hvordan samskaping av opplevelser styrke den subjektive mestringsevnen for involverte aktører.
Bass, 1985	Transformasjonsledelse	Transformasjonsledelse er karismatiske ledere som inspirerer de ansatte til å tro på de kan oppnå store ting gjennom å yte ekstra innsats (Bass, 1985). I avhandlingen vil transformasjonsledelse bli koblet til ledelse for

		samskaping av opplevelser.
Collins og Smith, 2006.	Forpliktelsesbasert human resource. Feltstudie av 136 teknologiselskap	“Commitment-based human resource practices were positively related to the organizational social climates of trust, cooperation and shared codes and language. Social climate were related to the firm’s capability to exchange and combine knowledge, a relationship that predicted firm revenue from new products and service and firm sales growth”. Teori og forskning fra forpliktelsesbasert HR vil være relevante faktorer for samskaping av opplevelser i organisasjoner.
Kuvaas og Dysvik, 2012	Menneskelige ressurser, forpliktelsesbasert HR samt ”myk og hard HRM”. Strukturert og presentert evidensbasert forskning i HRM og effekter for lønnsomhet.	Forpliktelsesbasert HR er tillit til samt prioritering og investering i egne medarbeidere med fokus på samarbeid og langsiktighet. Kategorisering av ”myk og hard” HRM. Avhandlingen kartlegger hvordan forpliktelsesbasert HR

		og ”myk HR” benyttes for samskaping.
Manz & Sims, 1987.	Superledelse	Superleadership is defined as the process of leading others to lead themselves. Teori om superledelse er sentral relatert til problemstillingen hvilke ledelsesmodeller som fungerer best for samskaping av opplevelser.
Vecchio, Justin & Pearce, 2010.	Empowering Leadership	”Empowering Leadership are behaviors that share power with subordinates.” Artikkelen definerer begrepet Empowering Leadership og sees i sammenheng med Amundsen og Martinsen, 2014. Empowering Leadership blir forankret til hvilke ledelsesmodeller som fungerer best for samskaping av opplevelser.
Yukl, 2010.	Empowerment	Lederskap defineres som en prosess for å ha makt over andre, så er empowerment mer å gi makt til andre. Empowerment som begrep benyttes i avhandlingen til avdekking av faktorer

		samt som en faktor i ledelsesmodeller for samskaping av opplevelser.
Zeithaml & Bitner, 2006.	Service Marketing	Kunder som bidrar med tid, ressurser og anstrengelser i tjenesteproduksjon bør anses som en del av organisasjonen. Benyttes i avhandlingen til å definere kunden som en human resource for samskaping av opplevelser.

Vedlegg 2. Intervjuguide

Dato:

Navn:

Arbeidsgiver:

Stilling:

Kjønn:

Alder:

Antall år ansatt hos arbeidsgiver:

Jeg opplyser respondenten om at informasjon i avhandlingen presentert med et fiktivt navn, dato, case og stilling.

Formell introduksjon

Mitt navn er Tor Geir Kvinen, og jobber til daglig ved Handelshøyskolen BI. Jeg foretar doktorgradstudier i opplevelsesøkonomi ved Aalborg Universitet. Formålet med forskningen er å kartlegge hvordan gjester opptrer som medprodusenter av opplevelser sammen med ansatte. Intervjuet er ikke strukturelt og ønskes mer gjennomført som en samtale, hvor jeg stiller noen åpne spørsmål. Det finnes ikke riktige eller gale svar.

Jeg spør om det er ok at det blir lydopptak på en MP3-spiller. Lydfiler vil bli slettet etter intervjuet og skrevet om til tekst. All informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Svar vil kunne bli gjengitt men det skal ikke være mulig å gjenkjenne personen som har svart. Det er satt av cirka en time til intervjuet.

Innledning

Innledningsvis ønsker jeg du forteller om ditt navn, alder, hvor lenge du har vært ansatt og litt om dine arbeidsoppgaver.

Involvering eller samskaping med gjester

Fortell litt om dine arbeidsoppgaver og hvordan du kommuniserer med gjestene. Hvilke typer opplevelser foretas involvering av gjester? Hvilke typer opplevelser foretar du involvering av gjester?

Hvilke typer opplevelser er best egnet for involvering av gjester, og hvorfor?

Hvilke typer opplevelser er ikke egnet til involvering av gjester, og hvorfor ikke?

Aktører

Hvem er de viktigste aktørene for å foreta samskaping av opplevelser?

Hvordan opptrer aktører i samskaping av opplevelser?

Hvordan har rollen som ansatt utviklet seg de årene du har vært ansatt?

Hvordan tror involvering av gjester som medprodusenter påvirker resultater? (stikkord læring, kundetilfredshet, lojalitet og andre faktorer).

Samskapingskultur

Hva er de viktigste faktorene for å invitere gjester som medprodusenter?

Hva gjør du når du involverer gjester som medprodusenter av opplevelser?

Hva kjennetegner kulturen når dere samskaper opplevelser?

Samskaping fra ledere

Hvordan tilrettelegger ledere for at du kan involvere gjester som medprodusenter?

Hva er det viktigste lederne gjør for at gjestene skal opptre som medprodusenter?

Hvordan tilrettelegger du som leder for å involvere gjester som medprodusenter?

Hva er det viktigste du som leder kan gjøre for at gjester skal opptre som medprodusenter?

Avsluttende kommentar

Noe annet du ønsker å tilføye som kan ha betydning for hvordan involvere gjester som medprodusenter av opplevelser i din jobb og på din arbeidsplass? Ta gjerne kontakt med meg dersom du mener det er nyttig informasjon jeg har gått glipp av.

Vedlegg 3. Postskrift (efterskrift) til avhandlingen

Tor Geir Kvinen, april 2015

Bedømmelsesutvalget skriver i sin innstilling 22.12.2014:

”Bedømmelsesudvalget indstiller enstemmigt til at den PhD studerende bedes utvikle et efterskrift, som svarer på dele af ovenstående kritik ved at fokusere på nedenstående tre spørgsmål:

1. Der ønskes grundigt redegjort for, hvorledes de ulike modeller og kategorierne er fremkommet og utviklet fra empirisk data. Dette med henblik på at belyse den praktiske tilgang til analysen. Herunder også en utredning av både within case og across case analyse.

2. Det ønskes redegjort for kandidatens vitenskapsteoretiske posisjon og hvordan kandidaten forstår sin rolle som forsker.

3. Der ønskes grundigt redegjort for hvorledes ’kundskabsgabene’ eller hvidepletter i teorien er identificeret?

4. Der ønskes en kritisk stillingtagen til Pine og Gilmores model (1999) - eventuelt med en tilvirkning, som skal begrundes empirisk og teoretisk.

Bedømmelsesudvalget indstiller til at den PhD studerende får tre måneder til at utvikle efterskriftet, hvorefter dette vil indgå i bedømmelsen og en eventuel innstilling til forsvar.”

I sin innstilling av 22.12.2014 ber bedømmelsesutvalget om at det utvikles et supplerende postskrift (efterskrift) og ikke en ny gjennomgående bearbeiding av den samlede avhandling. Postskriftet skal svare på deler av kritikken fra bedømmelsesutvalget ved å besvare fire spørsmål. Bedømmelsesutvalgets tilhørende kritiske bemerkninger er plassert inn under de fire spørsmål og henvist til gjennom en kursivering av tekst.

Spørsmålene besvares i rekkefølge fra 1 til 4. Dersom spørsmålene skulle vært besvart og plassert i en logisk rekkefølge i avhandlingen så

ville rekkefølgen vært 3, 2, 1 og 4. Spørsmål 3 relateres til avhandlingens del 1.1 posisjonering og avgrensning av forskningsfelt. Spørsmål 2 på vitenskapsteoretisk posisjon kan i hovedsak forankres til innledning i del 3 metode. Første spørsmål kan plasseres som en etterfølgende del av vitenskapsteoretisk posisjoner i metode samt del 5 analyse og resultater av empiri og teori. Spørsmål 4 besvares gjennom å foreta en mer utfyllende behandling i del 2 teoridel av Pine og Gilmores modell for opplevelsesområder (1999, s. 30) samt del 5.1 opplevelsesområder for samskaping av opplevelser. Aller sist finnes en litteraturliste for postskriftet (efterskriftet).

Videre framover vil hvert spørsmål bli behandlet hver for seg med tilhørende kritiske bemerkninger fra bedømmelsesutvalget. Svar på spørsmålene kan være overlappende og spesielt for spørsmål 1 og 2 fordi begge henviser til metode.

Spørsmål 1. "Der ønskes grundigt redegjort for, hvorledes de ulike modeller og kategorierne er fremkommet og udviklet fra empirisk data. Dette med henblik på at belyse den praktiske tilgang til analysen. Herunder også en utredning av både within case og across case analyse".

"Vi får ikke noen grundig redegjøring for hvilke metodiske steg som er benyttet ved induktiv teoriutvikling. Vi får ikke en utredning med referanser til metodelitteratur om steg, som feks bøker av Glauser og Straus, eller andre grundige induktive metoder. Vi får heller ikke noen konkrete eksempler på hvordan kategorier og teori er utviklet fra data, dette er spesielt problematisk fordi vi heller ikke får det i kapittel 5. Det legges ikke opp til her, og gjøres ikke (i kap 5) en within case analyse, så across case analyse, noe som er nokså normalt å forvente ved case studier, så dette ser vi som en betydelig svakhet".

"Hvordan kandidaten har kommet fra data til kategorier og modeller, synes nesten totalt umulig å se, dvs transparens og kommunikativ validitet blir meget problematisk og mangelfullt. Metodene for dette

burde vært redegjort for her med konkrete eksempler. Dette må utredes. Valg av casedesign: At case velges virker rimelig fornuftig, men kandidaten gir ikke argumenter for og i mot mht valget. Det er kun kopiert inn en tabell fra en metodebok om case vs to andre alternativer. Kandidatens stemme er fraværende".

"Utvalg av case, informanter ved intervju, og hendelser ved observasjoner: Det står litt om valg av case (at opplevelsespark fremmøtebasert primær; og litt om LEGO), men vi savner klarere utvalgsriterier og begrunnelser for valg av disse casene. Vi kan ikke se utvalgsriterier og begrunnelser for valg av informanter og observasjonsperioder/steder. Dette ønsker vil vi vite mer om".

Strukturen på praktisk og metodisk fremgangsmåte som svar på spørsmål 1 er følgende:

- 1.1 Begrunnelse for valg av casestudier
- 1.2 Oppbygging samt beskrivelse av casestudier som metodikk
- 1.3 Kriterier for valg av cases
- 1.4 Begrunnelse for valg av hovedcase Kristiansand Dyrepark
- 1.5 Begrunnelse for valg av andre cases
- 1.6 Beskrivelse av gjennomføring av casestudier
- 1.7 Hvordan kategorier og teorier er utviklet fra data
- 1.8 Konkret fremgangsmåte for metodisk innsamling og analytiske utvikling av kategorier og teorier fra cases
- 1.9 Konkrete eksempler på induktiv teoriutvikling fra data
- 1.10 Eksempel på induktiv innholdsanalyse for samskapende lederskap fra det empiriske materialet for figur 28 (Samskapingskjeden)

1.1 Begrunnelse for valg av casestudier

Casestudier som metodisk tilgangsvinkel ble valgt fordi avhandlingens forskningsspørsmål er et spørsmål om hvordan menneskelige ressurser kan benyttes i samskaping av opplevelser? "Case studies are the preferred strategies when "how" or "why" questions are being posed" (Yin, 2009, s. 9). I tillegg fremhever Yin (2009, s. 9) at casestudier er best egnet for fenomener som skal kartlegges i situasjoner i det virkelige liv. Andersen (2013, s. 25) skriver: "casestudier egner seg derfor ikke til å kartlegge det empiriske omfanget av et fenomen. Styrken ligger i

forståelse og forklaring av handlinger og prosesser". Casestudier ble valgt i samsvar med Yins (2009) anbefaling av casestudier for avklaring av forskningsspørsmål på hvordan, samt Andersens (2013) anbefaling av casestudier som forklaring av handlinger og prosesser.

I svar av spørsmål 1 refereres hovedsakelig til teorier fra Andersen, 2013, Ayres, Kavanaugh & Knafl, 2003; Brinkmann og Tangaard, 2010; Eisenhardt, 1989; Flyvbjerg, 2010; Glaser & Strauss, 1967; King, Keohane og Verba, 1994; Knippendorff, 1989; Strauss, 1987; Thomas, 2011; Yin, 2009;

1.2 Oppbygging samt beskrivelse av casestudier metodikken

Med utgangspunkt i en induktiv tilnærming var planen å følge Eisenhardt's (1989) forskningsprosess for utvikling av teori fra casestudier. Eisenhardt's (1989, s. 533) forskningsprosess kan fremstilles i følgende punkter:

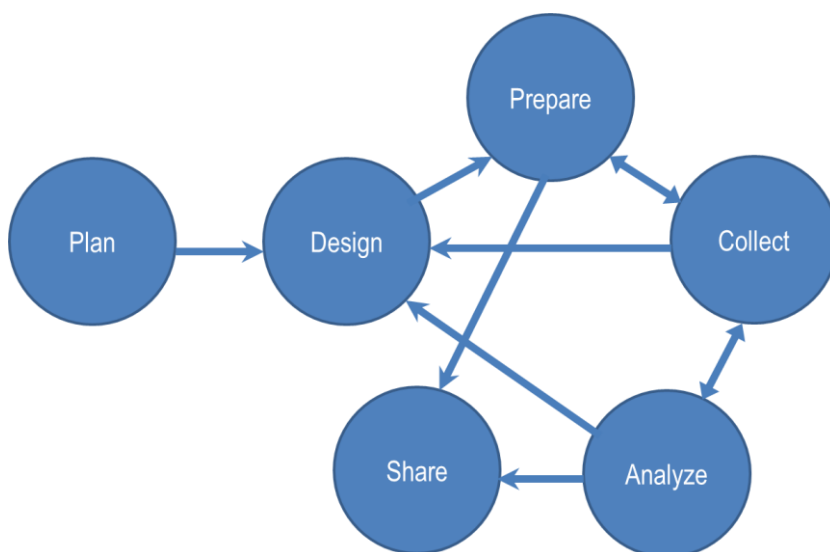
- i. Getting started
- ii. Selecting cases
- iii. Crafting instruments and protocols
- iv. Entering the field
- v. Analyszing data
- vi. Shaping hypotheses
- vii. Enfolding literature
- viii. Reaching closure

Det vil bli redegjort for den faktiske forskningsprosessen som på flere områder avviker fra Eisenhardts (1989) idealmodell "building theories from case study research". King, Keohane & Verba (1994, s. 12) skriver modifierende om Eisenhardt's forskningsprosess: "this process is rarely a smooth one and it is not always best done in the prescribed order". Flere av trinnene i forskningsprosessen i avhandlingen må sees i sammenheng og det skjer rullerende og iterative bevegelser mellom innsamling av data fra case, analyse, utvikling av forskningsspørsmål og sammenstilling med teori og teoriutvikling. Dette samsvarer med Andersens vurdering at: "casestudier gir ofte større muligheter for utvikling av forskningsspørsmål og design underveis" (Andersen, 2013, s. 39). Forskningsprosessen for avhandlingen har vært en dynamisk

rullerende og iterativ prosess gjennom en konstant søk etter å øke forståelsen gjennom utvikling av forskningsspørsmål og begreper fra cases. For eksempel startet punkt vi. Shaping hypotheses, tidligere enn illustrert i Eisenhardt's (1989, s. 533) forskningsprosess.

Ved oppstart av prosjektet ble det utviklet en forskningsplan for casestudier. Forskningsplanen var opprinnelige lineær mens det faktiske forskningsforløpet ble gjennomført som en rullerende iterativ prosess. Yin (2009, s. 1) illustrerer forskning gjennom casestudier som en lineær og iterativ prosess gjennom følgende modell:

Figur 29 Doing case study research: A linear but iterative process



Kilde: Yin, 2009, s. 1

Å gjennomføre casestudiene som iterative prosesser betyr å tilrettelegge for fleksibilitet i gjennomføring. Yin (2009, s. 2) klassifiserer case studier som en myk form for forskning gjennom en iterativ prosess. Casestudier gir dermed mulighet for å korrigere ny kunnskap underveis (Andersen, 2013, s. 55). Som forsker har det gitt meg muligheter til å se nye og mer interessante teoretiske implikasjoner enn ved forskningens start.

Utfordringen med casestudier som en iterativ prosess var at aktiviteter endret seg og påvirket hverandre gjennom forskningsforløpet. En iterativ prosess medførte at forskningsforløpet ikke kunne følges strukturelt fra fase til fase. Det gir utfordringer med å beskrive hvor langt forskningen var kommet, og en enda større utfordring med å beskrive gjenstående del i forskningsprosjektet. Det vil nå bli redegjort for den faktiske iterative forskningsprosess i det enkelte case og mellom casene.

Casestudiene ble foretatt gjennom en innsamling og analyse av kvalitative data for utvikling av mønstre og prosesser. Kategorisering gjennom empiriske mønstre og prosesser fra cases har gitt grunnlag for utvikling av ny viten gjennom begreper og teorier. Dette blir grundigere behandlet i avsluttende del som svar på spørsmål 1. "Et begrep kan defineres som en tankemessig sammenfatning av en eller flere egenskaper som karakteriserer eller avgrenser (definerer) en klasse av ting" (Andersen, 2013, s. 77). Samskaping av opplevelser er et eksempel på en begrepsmessig og tankemessig sammensetning. Begrepet samskaping har hatt en begrepsmessig sammensetning og avgrensning som må avklares med blant annet spørreordene hvor, hvem og hvordan foreta samskapende opplevelser. Eksempel på konkret fremgangsmåte for behandling av empiri til teori blir presentert med eksempler for innholdsanalyse gjennom tre steg i Tabell 8 side 223, Tabell 9 side 224 samt Tabell 10 side 225.

I tidligfase av forskningsforløpet ble det foretatt analyse av fokusgrupper og intervjuer for valg av vurderingskriterier for posisjonering og avgrensning av forskningsfeltet. Det ble også foretatt en analyse av empiri for kategorisering av mønstre med utgangspunkt i forskningsspørsmål. Empiri blir analysert og kategorisert, men det foretas også en sammenstilling med del for teori. Fremgangsmåten for casestudiene kan metodisk relateres til "kvalitative dataanalyse gjennom å forstå, fortolke og teoretisere over datamaterialet" (Schwandt, 2001, s. 6 i Kristiansen, 2010, s. 447). Konkret fremgangsmåte blir beskrevet i del av gjennomføring av de enkelte casestudier.

Forskningsmetodikken i avhandlingen ble benyttet for å veksle mellom induktive og deduktive bevegelser i forskningsprosessen. Andersen

(2013, s. 19) skriver at "doktorander og forskere kan være mer ambisiøse og utnytte casestudier for begrepsutvikling og hypotesegenerering med varierende grad av generalitet". Den vitenskapelige forståelse er blant annet basert på forstå situasjoner med personer i prosessuell samhandling av opplevelser. Vitenskapsperspektivet som er grunnlaget for metode blir grundigere behandlet i svar på spørsmål 2.

1.3 Kriterier for valg av case

Eisenhardt (1989, s. 537) skriver om valg av case: "random selection is neither necessary, nor even preferable". I Eisenhardts systematiske oversikt for teorigenerering fra casestudier er valg av case trinn 2 (Eisenhardt, 1989, s. 533). Eisenhardt (1989) anbefaler case valgt fra en spesifisert populasjon for å øke validiteten og ved å fjerne unødig variasjon. Den spesifiserte populasjon velges fra spesielle kategorier.

Valg av case foretas gjennom en strategisk posisjonering. Andersen (2013, s. 40) skriver: "strategisk posisjonering av case kan være utgangspunkt for utvelging eller etableres som et resultat av forskningsprosessen". Med strategisk utvelging av case menes at "forskingsstrategi utvikles i lys av forkunnskaper og eksisterende teori så vel som innsikt i det eller de case som studeres" (Andersen, 2013, s. 18). Valg av cases i avhandlingen er foretatt ved en strategisk posisjonering med utgangspunkt i spesielle kategorier som kan knyttes til avhandlingens problemstilling.

Forskningsspørsmål vil derimot kunne bli endret i forskningsforløpet som beskrevet i Figur 29 Doing case study research: A linear but iterative process side 201. Andersen (2013, s. 39) skriver om casestudier og forskningsspørsmål: "Det er ingen prinsipielle argumenter mot at forskningsspørsmål reformuleres eller endres dramatisk underveis, i lys av de erfaringer som forskeren gjør". Når forskningsspørsmål endres vil også valg av cases og respondenter kunne være i endring.

Casestudier er velegnet gjennom å benytte noen få cases for å forklare relasjoner og prosesser (Thomas, 2011, s. 11). Aase og Fossåskaret (2007, s. 14) fremhever kvalitativt orienterte studier til å forklare

samhandling mellom personer. Før gjennomføringen av kvalitative casestudier av samhandling ble det utarbeidet strategiske utvalgs-kriterier. Følgende kriterier er benyttet for valg av opplevelsesparker som case. Opplevelsesparken må ha:

- i. Flere opplevelser med innslag av aktive opplevelser
- ii. Et uttrykt forhold for å involvere gjester som medprodusenter i opplevelser
- iii. Fremmøte opplevelser med gjesteinvolvering
- iv. Ledelse og ansatte som gir tilgang til opplevelser hvor gjester opptrer som medprodusenter
- v. Vilje til å inngå langsiktig samarbeid

De ovennevnte strategiske utvelgelseskriterier er benyttet for valg av cases.

1.4 Begrunnelse for valg av hovedcase Kristiansand Dyrepark

Kristiansand Dyrepark har i sin visjon "vi skal begeistre barn og voksne med aktive opplevelser og levende inntrykk"³⁹. Visjonen uttrykker at Kristiansand Dyrepark har aktive opplevelser og ønsker å involvere gjester i opplevelser i henholdt til strategiske utvelgelseskriterier. Involvering av gjester i aktive opplevelser uttrykkes av Hjemdal tilbake til 2003 gjennom: "Reisen til Kristiansand Dyrepark anses som en naturlig arena for ekskursjon for både barnehager og skoleklasser...De lærer om dyr, naturvern og miljø, og ønsker supplement til undervisning ved å se, lukte og oppleve virkelige kameler, sjiraffer, ulver, gauper, pandaer, krokodiller, slanger og tigrer"(Hjemdahl, 2003, s. 54-55). I Kristiansand Dyrepark blir gjestene engasjert og involvert i å skape opplevelser. Dette fremheves av Hjemdahl (2003, s. 17) ved at: "man gjør temaparker mer enn man er i dem. Med større fokus på deltakelse, kombinert med fenomenologiske og metodiske erkjennelse".

Hovedårsaken til Kristiansand Dyrepark er valgt som hovedcase kan begrunnes i forskningsspørsmål gjennom aktiv involvering av gjester som medskapere av fremmøte opplevelser. Ledere og ansatte har vist vilje til å inngå et langsiktig forskningssamarbeid med tilgang til

³⁹ www.dyreparken.no/om-dyreparken

intervju med ledere, ansatte og gjester samt observasjoner i parken. En siste men ikke avgjørende faktor var lett tilgang til lokasjon og dermed data ved at Kristiansand Dyrepark har nærhet til mitt bosted.

1.5 Begrunnelse for valg av andre cases

Nordsøen Oceanarium, Skallerup Seaside Resort og Fårup Sommerland er valgt som cases fordi det er opplevelsesparker med økende grad av involvering av gjester som medprodusenter av fremmøte opplevelser. I et intervju med en av lederne ved Nordsøen Oceanarium sier han: "Nordsøen Oceanarium ble nyåpnet 5. juni 2010 etter en større oppussing. Hensikten var mer aktivisering av gjestene" (Kim, Nordsøen Oceanarium, 26.10.2010). En annen leder ved Nordsøen Oceanarium sier: "Vi skal ta ansvar for gjestens opplevelse. Det er våre ansatte som skal bidra til aktivisering av gjestene. Vi har seniorguider som hjelper våre gjester" (Gunder, 24.08.2012, Nordsøen Oceanarium). Lederne fremhever at endringene er foretatt med det formål å øke aktiviseringen av gjestene. Nordsøen Oceanarium som case ble valgt fordi lederne fremhevet å ha foretatt store investeringer for endringer i Oceanariet og mer aktiviserende opplevelser for gjestene (Kim, Nordsøen Oceanarium, 26.10.2010; Kay, Nordsøen Oceanarium, 25.07.2011; Gunder, Nordsøen Oceanarium, 24.08.2012).

Fårup Sommerland er spesielt aktuell som case gjennom sitt Fårup Akademi hvor ansatte får opplæring i gjesteopplevelser samt involvering av gjester. På Fårup Akademiet foretas en opplæring av ansatte og ledere i hvordan foreta gode gjesteopplevelser internt i virksomheten men også for andre virksomheter (Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011). Fårup Akademiet benyttes som et strategisk HRM verktøy for utvikling av Fårup Sommerland på brukerinvolvering og gjesteopplevelser. Det er i tråd med teori på strategisk human resource management for hvordan opplæring kan benyttes for å utvikle og realisere virksomhetens strategi (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 28).

Skallerup Klit er valgt ut som case gjennom sin sterke forankring på verdier i møtet med gjestene. En stor andel av opplevelsene er brukergenererte og naturlig autentiske med forankring i verdier (Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2011).

Inspirasjon til LEGO som case kom fra forskere som fremhever LEGO som ledende innen co-creation (Boswijk, et al. 2007 og 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010). "In 2005 LEGO started experimenting with user-generated content...LEGO turned passive users into active participant in the LEGO design experience" (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 77). En av lederne i LEGO sier: "Vi begynte i 2004 å bruke begrepet co-creation. Det ble fokusert på å trekke inn fansen som utviklingsteam" (Søren, LEGO, 26.05.2010). En annen leder sier: "Vi har utviklet LEGO-ambassadører. Da benyttet vi personer med sterk passion for LEGO. Mange av dem kom fra USA. Tidsperioden var cirka 2004. Det andre programmet var LEGO-certified factories. Det startet i 2005, og var LEGO-fans som ønsket å leve av det" (Knud, LEGO, 22.11.2011). LEGO ble valgt fordi deres produkter er opplevelse og brukerinvolverende samt at virksomheten har vært en innovatør på co-creation. LEGO er dermed ikke et case innenfor det primære forskningsfeltet fordi det ikke er fremmøteopplevelser. Som case er derimot LEGO aktuelt som case fordi det gir adgang til data og innsikt i en verdensledende aktør og innovatør innen co-creation. En sammenstilling med LEGO som ledende aktør innen co-creation kan bidra til økt forståelse av Kristiansand Dyrepark som hovedcase. Sammenlikning av case anbefales for å øke forståelse av et hovedcase (Andersen, 2013, s. 93).

I tillegg er det foretatt intervjuer og observasjoner ved flere andre virksomheter som ble utelatt fordi casene ikke ville bidra til å belyse forskningsspørsmålene. LEGOLand ble forespurt om å delta i forskningssamarbeid, men ønsket ikke å delta. I Barnas Dyrepark ble det gjennomført et intervju med oppfølgende observasjon. Barnas Dyrepark ble valgt til å ikke inngå da det ikke var et uttrykt ønske om å benytte gjester som medprodusenter i opplevelser. Det ble også foretatt en observasjon ved Universal Studios Orlando. Observasjonen var i seg selv interessant men for kort med kun en dags varighet.

I samsvar med bedømmelsesutvalgets vurdering av 28. mars 2014 ble antall cases redusert. Caseanalysen ble av bedømmelsesutvalget anbefalt kortet ned til 10-15 sider. Caseanalysen er endret til en faktuell casepresentasjon på 13 sider.

1.6 Beskrivelse av gjennomføring av casestudier

I avhandlingen benyttes induktiv "within case" men også mellom eller "across-case analyse" for utvikling av begreper og teori. "Within-case analysis typically involves detailed case study write-ups for each site. These write-ups are often simply pure descriptions, but they are central to generation of insight (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988) because they help researchers to cope early in the analysis process with the often enormous volume of data. However there is no standard format for such analysis" (Eisenhardt, 1989, s. 540). Utover å foreta case analyse i caset (within-case) ble det foretatt case analyser mellom flere case. "The key to good cross-case comparison is countering these tendencies by looking at the data in many divergent ways" (Eisenhardt, 1989, s.540).

Forskningen startet med et enkelt case gjennom å øke forståelse av hvor, hvem og hvordan gjester ble involvert i samskaping av opplevelser i Kristiansand Dyrepark. En utvidelse med flere case ble i hovedsak foretatt for å øke forståelse fra hovedcase gjennom å sammenstille kategorier, begreper og teorier. Det kan skilles mellom to hovedtyper av sammenlikninger. "Den første bruker sammenlikning for å øke forståelsen av et hovedcase. Den andre bruker sammenlikninger for å identifisere variabler som kan forklare forskjeller mellom case" (Andersen, 2013, s. 93). Sammenstilling med andre case ble i avhandlingen primært foretatt for å øke forståelsen for hovedcase.

Gjennom komparative case studier har jeg fått økt forståelse for samskaping i opplevelsesparker. Forståelse har vært gjennom å forstå likheter og ulikheter for hvor, hvem og hvordan foreta samskaping. Det er foretatt omfattende casesanalyse av store mengder data fra cases. Sammenstilling er foretatt induktiv men også deduktivt gjennom utprøving og sammenstilling med teorier. Andersens (2013, s. 77) skriver: "et sentralt poeng er at casestudiers datarikdom gjør det mulig å utnytte samspillet mellom induktiv tankesprang og deduktiv utprøving av teoretiske ideer som sikrer høy grad av validitet".

Innsamling og analyse av data fra case startet som "within casesanalyse" i Kristiansand Dyrepark som følge av at Kristiansand Dyrepark formidler gjennom sin visjon "aktive opplevelser og levende

inntrykk". Antall case ble utvidet for å sammenstille empiri fra flere case via across-case analyser. "This strategy of moving between across- and within-case comparisons facilitated the process of intuiting. Intuiting is the critical reflection on and identification of themes as they are found in the accounts of multiple respondents" (Swanson-Kauffman & Schonwald, 1988 i Ayres, et al., 2003, s. 875). Sammenstilling har stått mellom case men hovedsakelig til Kristiansand Dyrepark som hovedcase.

Det har vært en overvekt av empiriinnsamling fra hovedcase (I tabell 4 oversikt over empirisamling i årene 2010-2014 på side 80). I forskningsprosjektets slutfase ble forskningsfokus igjen rettet inn mot hovedcase og opplevelser hvor ansatte og gjester foretar samskaping. Forskningen ble mer fokusert på gjestenes samskaping av opplevelser med skuespillere i Kardemomme by samt samskaping mellom dyrepassere, dyr og gjester. Forskningen ble mer fokusert og intensivert på menneskelige ressurser i samskaping av opplevelser. Andersen skriver om casestudier (2013, s. 131): "ny empirisk kunnskap underveis bør i størst mulig grad utvikles og prøves ut på relevant kunnskap og teori på området". I denne sammenheng betyr ikke det at forskningen blir mer lukket, men at forskningens relevans er knyttet til ulike forutsetninger. Forutsetningene var mer dybdestudier av opplevelser som viste seg å benytte stor grad av menneskelige ressurser i samskapende opplevelser.

1.7 Hvordan kategorier og teorier er utviklet fra empiri

I forskningsprosjekt er det benyttet en kvalitativ innholdsanalyse gjennom å sammenstille og strukturere data fra fokusgrupper, intervjuer og observasjoner. En kvalitativ innholdsanalyse er foretatt gjennom å se detaljer eller enkelte deler i det empiriske materialet sammenstilt som en helhet. Vekslingen mellom helhet og detaljer betegnes som en hermeneutisk metode og er behandlet i svar på spørsmål 2.

Innholdsanalyse er en utbredt forskningsteknikk med historiske tradisjoner og kan defineres som: "content analysis is a research technique for the objective, systematic and quantitative description of the manifest content of communication" (Berelson, 1952, s. 18). Berelson er en av representantene for den ekstremt kvantitativt orientert

metode med betoning av det objektive og systematiske. En annen definisjon som også inkluderer kvalitativt innholdsholdsanalyse er: "content analysis is a research technique for making replicable and valid inferences from data to their context" (Knippendorff, 1989, s. 403). En kvalitativ innholdsanalyse gjennom tekstanalyse kan benyttes for å spore samt gi en konsentrert innhold av tekst uten å måle frekvens i tekst. Knippendorff (1989, s. 403) fremhever innholdsanalysen styrke gjennom: "It seeks to analyze data within a specific context in view of the meaning someone – a group or a culture – attributes to them". En kvalitativ innholdsanalyse av tekst ble valgt som analysemetodikk for avhandlingen. Forskningsspørsmål ble søkt avdekket i en kulturell kontekst i tråd med Knippendorffs (1989, s. 403) anbefaling for bruk av innholdsanalyse. Med kulturell kontekst var det mulig å henvise direkte til problemstillingen "hvordan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser i en opplevelsespark".

Gjennom en kvalitativ forskningsstrategi basert på innholdsanalyse var målsettingen å foreta en åpen og systematisk analyse av data. Den analytiske forskningsprosessen av kvalitative data har vært en tidkrevende prosess med en kombinasjon av nye vinklinger og spørsmål for strukturell kategorisering av kvalitative data. Analyseprosessen beskrives av Patton (1990, s. 381) som: "The analysis of qualitative data is a creative process. It is also a process demanding intellectual discipline, analytical rigor, and a great deal of hard work. Because different people manage their creativity, intellectual endeavors, and hard work in different ways, there is no right way to go about organizing, analyzing and interpreting qualitative data".

I starten av forskningsprosjektet ble det kvalitative analyseverktøyet NVivo benyttet. Derimot har dataprogrammer som kvalitative analyseverktøy også sine begrensninger. Kvale og Brinkmann (2009, s. 221) skriver: "Computerprogrammer til kodning kan få den virkning, at kodning bliver en foretrukket genvej til analyse på bekostning af den righoldige mangfoldighed af metoder til interviewanalyse". NVivo ble ikke benyttet i den påfølgende og oppfølgende dataanalyse. En av årsakene til at NVivo som program ble valgt bort fremheves i følgende utsagn: "de kan ikke erstatte tænkning, men er et godt hjælpemiddel til tækning...Computere analyserer ikke data; det gør mennesker"

(Witzman & Miles, 1995, s. 3 i Kvale og Brinkmann, 2009, s. 220). Jeg lyktes ikke å benytte NVivo for denne avhandling men tror at NVivo eller andre dataprogram har potensiale som framtidige kvalitative analyseverktøy.

En av utfordringene har vært å systematisere lange setninger med svar fra respondenter til noen få kategorier. Metodikken har vært å systematisere gjennom å merke eller kode intervjuutsagn fra respondenter til kategorier. "Når kodning former sig som kategorier, bliver meningen i lange interviewudsagn redusert til nogle få enkle kategorier"(Kvale og Brinkmann, 2009, s. 225). Innholdsanalyse er foretas gjennom tekstanalyse av det personer sier eller gjør, som deretter gjennom analyse reduseres til færre tema eller kategorier (Kohlbacher, 2006). Innholdsanalysen er foretatt gjennom merking og koding av tekst for kategorisering gjennom en induktiv innholdsanalyse gjennom tre steg.

Analysenivå og forskningsspørsmål har vært grunnlaget for kodestrategier av datamaterialet. Kodestrategier er forankret i forskningsspørsmål. Strukturert og analytisk kategorisering av data har gitt et grunnlag for at begreper og relasjonelle sammenhenger er gitt mening. Dette samsvarer med: "The researcher uses the reduced data set to explore theoretical or process relationships among these clusters of meaning" (Ayres, et al., 2003, s. 872).

Innholdsanalysen ble hovedsakelig strukturert gjennom tre steg:

- Steg 1 åpen koding: Først en beskrivende eller åpen koding med utgangspunkt i tekst fra transkriberte data. Transkriberte data gjennom tekst ble merket og flyttet over i tabell. Formålet var å merke eller kode tekst som siden ble benyttet i neste steg til analytisk koding.
- Steg 2 analytisk koding: Neste steg var analytisk eller aksial koding med systematisering og kategorisering av merket tekst fra steg 1. Formålet var å foreta en utsiling og forenkling av informasjonen gjennom å kategorisere for å få oversikt i empiriske data.
- Steg 3 sammenstilling: Siste fase betegnes som sammenstilling og fortolkning som har gitt teoretisk forklaring på funn. I siste fase

foretas teoretisk forklaring gjennom sammenstilling av empiri med relevant teori.

Avslutningsvis på spørsmål 1 vil det fremgå eksempel på tre stegs innholdsanalyse basert på det empiriske materialet for samskapende lederskap for figur 28 (Samskapingskjeden).

1.8 Konkret fremgangsmåte for metodisk innsamling og analytiske utvikling av kategorier og teorier fra cases

Empirien fra cases er innsamlet og bearbeidet gjennom bruk av fokusgrupper, intervjuer og observasjoner. Innledende del av forskningsprosjektet har vært å klargjøre tema og forskningsspørsmål. Gjennom ustrukturerte intervjuer og fokusgrupper i prosjektet tidligfase er det valgt ut tekster for videre utredning og oppfølging. Gjennom å velge ut relevant tekst gjennom koding blir det mulig å velge ut kategorisert tekst for innholdsanalyse. Totalt er det foretatt innholdsanalyse av to fokusgrupper, seks observasjoner samt tre intervjuer (se intervjuoversikt Tabell 6 på side 93). Det presenteres en strukturell oversikt for fremgangsmåte for innsamling samt analytisk utvikling av kategorier og teorier fra cases.

Ustrukturerte intervjuer med ledere

Første kontakt med case var gjennom ustrukturerte intervju med ledere i Kristiansand Dyrepark. Lederne i Kristiansand var innledende nøkkelinformanter. "En nøkkelinformant er personer som antas å ha særlig god oversikt og innsikt i spørsmål forskeren ønsker å få belyst" (Andersen, 2013, s. 120). Første faser av intervju med nøkkelinformanter ble benyttet gjennom åpne og innledende spørsmål. Formålet var å få beskrivelse av opplevelser og situasjoner hvor ansatte til rettelegger for samskaping med gjester. Kvale og Brinkmann (2009, s. 155) skriver om innledende spørsmål: "kan give spontane, righoldige beskrivelser, hvor interviewpersonerne selv kommer frem med, hvad de har oplevet som de væsentlige aspekter av de undersøgte fænomener". Innledende åpne spørsmål i tidligfase i hovedcase ga grunnlag for å beskrive samt å foreta en foreløpig kategorisering av aktører og faktorer for samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

Fokusgruppe med ledere

Den 2. februar 2010 ble det gjennomført en fokusgruppe med fem ledere med en eksplorativ tilnærming. Formålet med fokusgruppen var å foreta en innledende kartlegging av aktiviteter og faktorer for samskaping av opplevelser. I fokusgruppen stilte jeg oppfølgende spørsmål gjennom hvordan, hvorfor, hvem og når. Fokusgruppen ble gjennomført ved at jeg som forsker stilte noen åpne spørsmål om hvor og hvordan det ble foretatt involvering av gjester som medprodusenter av opplevelser. Resultater fra fokusgruppen ble analysert og kategorisert for videre utvikling av forskningsspørsmål i oppfølgende intervju med ledere i februar og mars 2010 i Kristiansand Dyrepark.

Intervju med ledere

Gjennom intervjuer med seks ledere i Kristiansand Dyrepark i februar og mars ble forskningsspørsmål og utvalgskriterier klarere gjennom kategorisering av opplevelser med samskaping. Intervjuene ble gjennomført med innledende spørsmål og oppfølgende spørsmål. "Oppfølgende spørsmål er når interviewer anlegger en nysgerrig, veholdende og kritisk holdning....Gentagelse af betydningsfulde ord kan i et svar føre til yderligere uddybning" (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 155). Eksempler er når en av lederne i Kristiansand Dyrepark fremhevet at parken skal tilrettelegge for aktive opplevelser i tråd med visjonen (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). "Vi ønsker aktive opplevelser. Karakterene skal snakke til deg. Tante Sofie sier: Har du sett røverne? Alt med dyr og skuespillerne er stort sett aktive opplevelser. Usikkerhet er noe av det unike møtet" (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). En annen leder sier: "vi tilrettelegger for aktive opplevelser med usikkerhet. Det betyr at de ansatte kan gjøre feil" (John, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). En tredje leder sier: "Fordelen vår med en flat organisasjon er kort vei fra ledergruppe til gjest. Bra rammer med tilrettelegging gjennom serviceskolen. Det skal være en dialog hvor du byr på deg selv. Dyrepassere er gode eksempler på dette" (George, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010).

Gjennom en analyse av kvalitative intervjuer med ledere fremkommer hva som var aktive opplevelser i Kristiansand Dyrepark. Det ga grunnlag for videre oppfølging av forskningsspørsmål nummer 1, hvilke opplevelser som er best egnet for samskaping mellom

"frontpersonalet" og gjester. I tillegg ga det grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 2, hvem er sentrale aktører for samskapte opplevelser i opplevelsesparker. Forskningsspørsmålene 3. sentrale faktorer og 4. ledelsesmodeller for samskaping av opplevelser ble også berørt og vurdert i analyse av intervjuene med lederne i februar og mars 2010.

LEGO som komparativt case

Fra teorien beskrives LEGO som en ledende aktør i co-creation av opplevelser (Boswijk, et. al. 2007, s. 158-166). Formålet var å inngå et forskningssamarbeid med opplevelsesparken LEGOlend. Dessverre fikk jeg ikke innpass hos LEGOlend. I mai 2010 ble det gjennomført et intervju med nøkkelinformant i LEGO (Søren, LEGO, 26.05.2010). Formålet med å utrede LEGO som aktuelt case var å foreta en komparativ case studie av en verdensledende aktør på co-creation. LEGO har jobbet lenge med brukergenererte opplevelser og startet i 2004 å trekke inn kundene i produktutvikling (Søren, LEGO, 26.05.2010). Organisasjonsstrukturen er flat med en sterk interaksjon med kundene som medprodusenter. Interaksjonen baserer seg på en dialog og tillit mellom LEGO som organisasjon og brukerne (Søren, LEGO, 26.05.2010). Dataanalyse av intervju med leder i LEGO kan oppsummeres med flat organisasjonsstruktur, dialog og tillit som mest sentrale faktorer for co-creation av opplevelser. Det ble foretatt en sammenstilling av kategorier fra intervju i LEGO og intervju av ledere i Kristiansand Dyrepark. Klarere kategorier ga et godt grunnlag for videre oppfølgende intervjuer og observasjoner.

Intervju av ansatte i Kristiansand Dyrepark

I juni, juli og august 2010 ble det foretatt 12 intervjuer av ansatte i Kristiansand Dyrepark samt med oppfølgende intervjuer i 2011, 2012 og 2014 (Tabell 6. Intervjuoversikt respondenter med fiktive navn etter case, dato, stilling og transkripsjonsnummer). Lederne fikk i oppdrag å velge ansatte som foretok samskaping av opplevelser med gjester. I tillegg ble det benyttet andre utvalgsriterier som kjønn, alder og ansettelsestid. Under utvelgelsen av respondenter var det en dialog mellom ledere og forsker ved utvelgelse. Innholdsanalyse baserte seg på tekstanalyse med kategorisering av svar etter begreper. Intervjuer ble

senere fulgt opp med metodetriangulering gjennom oppfølgende observasjon og deltakende observasjon.

I etterkant viser det seg at flere respondenten ikke skulle vært valgt som intervjuobjekter. Deres jobb viste seg ikke å være aktiv involvering og samskaping av gjester i opplevelser men mer passive opplevelser. For eksempel var en av de utvalgte respondentene parkeringsvakt med liten grad av samskaping.

Observasjoner og deltakende observasjoner

Observasjoner og deltakende observasjoner ga muligheter for metodisk triangulering gjennom å sammenstille empiriske funn fra fokusgrupper og intervjuer. Ansatt Ole ble intervjuet første gang 29.07.2010 med oppfølgende observasjoner. Det ble foretatt flere intervjuer og observasjoner av Ole (Ole, Kristiansand Dyrepark, 29.07.2010; 11.08.2010; 22.05.2012). Flere av observasjonene er dokumentert gjennom videoer og bilder. Observasjonene med videoer og bilder er transkribert, og analysert. Sammenstilling ble foretatt som en innholds-analyse gjennom tekstanalyse og kategorisering av begreper.

Fokusgruppe årskortgjester

Den 27. september 2010 ble det gjennomført fokusgruppe med 8 årskortgjester. Formålet var å kartlegge samskapende opplevelser i Kristiansand Dyrepark fra et gjestesynspunkt. Kategorisering av svar fra ledere og ansatte gir dermed et grunnlag for sammenstilling av svar fra gjestene.

Forskningsprosessen har vært foretatt som en iterativ prosess gjennom å klargjøring av forskningsspørsmål for utvikling av kategorier, begreper og teorier. Det er benyttet begrepsstyrt koding fra det empiriske materialet men også gjennom en sammenstilling av teori på området. "Begrepsstyrt kodning bruker koder, forskeren har utviklet i forvejen, enten ved at se på noget av materialet eller ved at rådføre sig med eksisterende litteratur på området" (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 224).

I avsluttende del av spørsmål 1 er det praktiske eksempler på induktiv analyse av data for samskapende lederskap for figur 28.

1.9 Konkrete eksempler på induktiv teoriutvikling fra data

Bedømmelsesutvalget skriver: *"Det presenteres hele 7 modeller i analysekapittelet, og det er svært utydelig hvordan de utvikles induktivt fra det empiriske materialet. Snarere oppleves modellene etterhvert forstyrrende og reduksjonistiske mer enn utforskende og opplysende, fordi de fremstår styrende for at det empiriske materialet skal passe inn. Det er lite kritiske drøftinger og fordypinger i analysen, det er lite motsigelser mot det empiriske materialet, lite balanse i type stemmer som kommer frem, og få konkretiseringer i analysene. Når det eksempelvis konkluderes at "empiri samsvarer med teori basert på forpliktelsesbasert HR" (side 137) eller "oppsummert viser empiri samsvar med teori ..." (side 139), så er det helt uklart hvordan utviklingen har vært fra empirisk data, til analytisk behandling til teori. Samme mangel på transparens gjør det vanskelig å se hvordan han har kommet frem til svar på forskningsspørsmål 2 og 3, som første gang besvares på side 145. Det er flere spennende anslag til fordypet analyser i knyttet til samskaping, som fremstår uforløst. Det konkluderes blant annet med at "De viktigste faktorene for samskaping er en HR-kultur basert på dialog, tillitt og kunnskapsfordeling" – men det fordypes eksempelvis ikke i forhold til hvilke utfordringer dette skaper i virksomheter med ung og stor stab av sesongansatte, eller med ekstremt konsentrert og fortettet mulighet for dialog med fremmøtte gjester?"*

Jeg vil besvare ovennevnte kritikk med å redegjøre for formål samt fremgangsmåte for utvikling av teorier og modeller i del 5. Avslutningsvis presenteres et eksempel på en induktiv innholdsanalyse av samskapende lederskap fra det empiriske materialet med utgangspunkt i figur 28 (Samskapingsskjeden). Figur 28 er benyttet da bedømmelsesutvalget fremhever modellen som en spennende modell. Bedømmelsesutvalget skriver: *"Dette (figur 28) er en spennende modell som kan videreutvikles, og det hadde vært interessant å sett enda tydeligere analyser fra det empiriske materialet knyttet til denne modellutviklingen".*

Når det benyttes hele 7 modeller er det for å besvare de fire forskningsspørsmål i en logisk rekkefølge. Første forskningsspørsmål

er: "Hvilke opplevelser er best egnet for samskaping mellom "fronpersonalet" og gjester i opplevelsesparker?" Figur 19 Kategorisering av forskningscases opplevelsestilbud benyttes for å velge ut cases med primær fremmøte opplevelser. Figur 20 opplevelsesområder i Kristiansand Dyrepark benyttes for å kategorisere opplevelser fra hovedcase. Formålet er å identifisere og kategorisere opplevelser etter opplevelsesområder. Kategoriseringen gir grunnlag for å besvare hvilke opplevelsesområder som er best egnet for samskaping. Dette er grundigere besvart i svar på spørsmål 4.

Det vil bli foretatt en klarere redegjørelse for utvikling fra empiri og teori gjennom sammenhenger mellom de øvrige figurene i del 5. Det er også i tråd med bedømmelsesutvalgets tilbakemelding fra 2. april 2014 på første innlevering av januar 2014: *"Analyse og drøftningskapitlet og konklusjonskapitlet inneholder væsentlige gentagelser, hvor eksempelvis brugerudsagn gentages, men uden den fornødne analyse og fortolkning. Der er således behov for en bedre integration og udnyttelse af empirien samt øget refleksion. Ligeledes finder bedømmelsesudvalget ikke, at det er nødvendigt med en gentagelse af udviklede modeller igjen"*. Flere av modeller og figurer må sees i sammenheng. Fremfor å være gjentakende på empiri som bedømmelsesutvalget påpeker, så henvises til andre figurer fra empiri og teori. For eksempel har figur 22 HR-kultur for samskaping av opplevelser på side 138 en sammenheng med figur 21 aktørenes forpliktelsesbasert samarbeid basert på tillit. Den øverste ring "forpliktelsesbasert HR" i figur 22 kan sees i sammenheng med figur 21 aktørenes roller for forpliktelsesbasert samarbeid.

Opplevelser som er egnet for involvering og samskaping gir grunnlag for å foreta en ytterligere fokusering på forskningsspørsmål 2. Hvem er sentrale aktører for samskapte opplevelser. Når de viktigste aktører er klargjort gir det grunnlag for å spørre nøkkelinformantene om forskningsspørsmål 3. de viktigste faktorer for samskaping. Forskningsspørsmål 4 med fokus på ledelse er det stilt to åpne spørsmål til ledere og to spørsmål til medarbeiderne om involvering av gjestene. Forskningsspørsmålene har en sammenheng og bygger på hverandre. Når spørsmålene og svar må sees i sammenheng betyr det at kvalitative empiriske funn fra for eksempel forskningsspørsmål 2 på sentrale

aktører benyttes videre inn i forskningsspørsmål 3 for de viktigste faktorer for samskaping. Fremfor å foreta gjengivelser av samme sitater i flere spørsmål, er det henvist til tidligere behandlet empiri. Det betyr at det også henvises til kategorier, modeller og teorier som har vært presentert og analytisk behandlet tidligere i avhandlingen. I vedlegg 2. Intervjuguide finnes oversikt for spørsmål under delemner som er forankret til forskningsspørsmål.

Jeg har forståelse for bedømmelseskomiteen bemerker at det kan være utfordrende med *"en stor og ung andel sesongansatte"*. Rekruttering av sesongansatte er svært viktig for å bygge en samskapingskultur basert på langsiktige relasjoner. Et sitat fra en av lederne fremhever dette: "Det handler om å skape et sterkt eierforhold og stolthet for å jobbe i Dyreparken. Vi leter etter sesongansatte som kan representere Dyreparken på en god måte over lang tid" (George, 11.02.2010, Kristiansand Dyrepark). Spesielt viktig er dette for opplevelsesparker som benytter en stor andel sesongmedarbeidere som for eksempel Fårup Sommerland med 450 sesongmedarbeidere og Kristiansand Dyrepark med over 900 sesongmedarbeidere. Figur 28 Samskapingskjeden på side 155 er basert på en samskapingskultur. En samskapingskultur er igjen basert på dialog, tillit og kunnskapsdeling. I rekruttering av sesongmedarbeidere letes det etter holdnings-kompetanse som en sentral faktor for i en samskapingskultur. En leder sier: "Ansatte må ha holdninger hvor de kan ta vare på gjestene på en best mulig måte. Vi jobber også for å utvikle en kultur gjennom opplæring for utvikling av gjesteopplevelser" (Mick, Kristiansand Dyrepark, 10.03.2010).

Profesjonelle skuespillere fremheves som de aller beste for samskaping av opplevelser. "Vi er best der vi har profesjonelle skuespillere...Størst potensialet har vi i dyremøtene" (Mick, Kristiansand Dyrepark, 10.03.2010). Dyrepassere og profesjonelle skuespillere er i hovedsak voksne mennesker. Det er ikke kun ledere som fremhever dyrepassere og profesjonelle skuespillere, men også andre ansatte. "Før var det kun dyrestell og ikke tid til å formidle opplevelser sammen med gjestene.... For eksempel husker jeg noen tyskere som fikk matet elgen. Da tok jeg noen bilder når de foret elgen. Det er opp til meg selv hvordan jeg bruken tiden med gjestene"(Are, Kristiansand Dyrepark, 07.07.2010). En av skuespillerne sier: "Vi har en større nærhet enn i vanlig teater. Vi

har dem helt på oss og tettheten til gjestene. Det er lettere å få respons. De viktigste faktorene for å få dialog er nærhet. Tillit er noe jeg tar via rollen"(Nina, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014). Ledere fremhever at dyrepassere og skuespillere har best dialog. Dyrepassere og skuespillere forklarer hvorfor og hvordan de er dyktige. Kardemomme By fremstår som et involverende teater hvor ansatte skuespillere inviterer gjester som samskapere av opplevelser.

Bedømmelsesutvalget skriver: *"I utvikling av de egne og interessante modellene figur 27 og 28, blir det ikke så transparent lenger. Det er eksempelvis ingen empirisk material eller analyse knyttet til brukerskap, eller til bevegelsene fra brukerskap til medarbeiderskap, til lederskap og eierskap. Dette er en spennende modell som kan videreutvikles, og det hadde vært interessant å sett enda tydeligere analyser fra det empiriske materialet knyttet til denne modellutviklingen".*

Jeg vil eksemplifisere koblingen fra empiri til utviklingen av figurene 27 og 28. Den induktive utviklingen av figur 27 autentisitet i opplevelsesbasert samskaping benytter empirisk materiale fra en rekke intervjuer og observasjoner fra Kristiansand Dyrepark (Fokusgruppe ledere, 02.02.2010; Fokusgruppe, årskortgjester, 27.09.2010; Paul, 11.02.2010; Mick, 10.03.2010; Are, 07.07.2010; observasjon, 22.05.2012; Jim, 25.07.2014). Brukerinvolvering fremheves gjennom at: "Gjesten blir invitert til å bli en del av historien...Kardemomme by hvor Tante Sofie sjekker at barna har vasket ørene" (Fokusgruppe ledere, Kristiansand Dyrepark, 02.02.2010). "Alt med dyr og skuespillere er stort sett aktive opplevelse...Ledere skal tilrettelegge gjennom rammebetingelser for at gjester kan komme tett på dyrene" (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). Både ledere og ansatte fremhever involvering av gjester eller brukere gjennom aktive opplevelser. Når gjester blir involvert i samskaping av opplevelser med dyrepassere eller av skuespillere i Kardemomme By, kan det betegnes som brukerskap. Gjeste- eller brukerskapte opplevelser inngår gjester som samskapere av opplevelser.

Naturlig autentisitet foretas gjennom gjeste- eller brukerinvolvering for nærkontakt med dyr. "Det å være med å stelle dyr gir unike møter" (Are,

Kristiansand Dyrepark, 07.07.2010). "Nærhet til dyrene som du kan komme å ta på" (Fokusgruppe, årskortgjester, 27.09.2010). Gjenkjenning fra de opprinnelige historiene får gjestene gjennom møtet med "Tante Sofie og de ekte røverne" i Kardemomme By. "I Kardemomme by henvender røverne seg til folk og gjestene blir en del av skuespillet" (Fokusgruppe årskortgjester, Kristiansand Dyrepark, 27.09.2010). En av skuespillerne sier: "Vår oppgave er å forsvare Torbjørn Egners univers... Vi snakket til å begynne med som Torbjørn Egner. Derimot har vi gått bort fra det. Det passer ikke i dag. 1950-tallet passer ikke inn i måten å snakke på. Vi snakker forttere i dag.... Vi bruker historien til å involvere gjestene. For eksempel sier jeg til gjestene at nå blir dere satt i fengsel" (Jim, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014). Skuespillerne benytter historier til en kjent kulturell kontekst betegnet som refererende autenticitet (Pine og Gilmore, 2007, s. 236-239). Derimot er det foretatt en tidsmessig tilpasning av figurene slik at skuespillerne kan gjøre seg forstått gjennom å kommunisere hurtigere enn det rettighetshaver Torbjørn Egner gjorde på 1950-tallet. Den eksepsjonelle autenticiteten er gjestenes møter med dyrene, dyrepassere eller skuespillere. Eksepsjonell autenticitet i opplevelsesparken kan sammenstilles med betegnelsen "sannhetens øyeblikk" (Carlzon, 1985 i Andreassen, 2006, s. 159).

Ansatte inviterer gjester inn i naturlig autenticitet og dialog som kan medføre til økt forståelse og læring hos gjestene. Et eksempel er når en av dyrepasserne spontant inviterer barn inn for å se døde geiter som er slaktet (Observasjon, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012). Synet av døde geiter kan medføre at barn får et mer naturlig forhold til døde dyr. Et annet eksempel er når dyrepassere lærer barn "klikkertrening". Barn vil kunne få økt forståelse og læring for hva og hvordan "klikkertrening" foregår og benytte denne kunnskapen for læring (Observasjon, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012). Ansatte som vertskap foretar en involvering av gjester som kan bidra til en lærings- og verdimeisig endring hos gjestene betegnet som transformerende autenticitet (Pine og Gilmore, 2007, s. 239-243). I ovennevnte eksempler foretas en brukerinvolvering og ulike former for autenticitet illustrert i figur 27 autenticitet i opplevelsesbasert samskaping for brukerskap (side. 155). Medskapelse eller samskaping med gjester i

opplevelser betegnes som brukerskap gjennom en verdisamskaping (Lusch og Vargo, 2014, s. 43).

Jeg ønsker å illustrere med et eksempel hvordan ledere benytter et begrep, uten at det er felles forståelse for begrepet. Ledere i Kristiansand Dyrepark benytter det spesielle uttrykket "det unike møtet" (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010; Ron, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2014; Mick, Kristiansand Dyrepark, 10.03.2010). Begrepet "det unike møtet" var et begrep som ble benyttet av ledere og i liten grad av de ansatte. Kategorien "det unike møtet" var et ledelseskonstruert begrep. Begrepet ble ikke benyttet av de ansatte. "Kategorisering kan utvikles på forhånd, eller også kan de opstå ad hoc under analysen; de kan hentes fra teori eller fra dagligsproget såvel som fra interviewpersonernes egne særlige uttryd" (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 225). Begrepet "det unike møtet" viste seg under analysen ikke kun være samskaping av opplevelser. Begrepet er mer i retning av en betegnelse på direkte møter (ansikt til ansikt) mellom gjester og ansatte og gjester og dyr.

Et område for forbedring i Kristiansand Dyrepark er kunnskapsdeling internt i virksomheten for å lære av hverandre. En medarbeider sier: "Vi bør være flinkere til å dele erfaring i parken. Det er dessverre ikke tid eller rom for å lære av hverandre. Vi burde hatt seminar for å lære av hverandre" (Nina, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014). Kunnskapsdeling og læring fremheves av en annen medarbeider: "Vi har lite system på å lære av hverandre. Noen ganger lærer vi av hverandre, med at en ny skuespiller følger en annen" (Jim, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2014).

Oppsummert så uttrykker ledere og ansatte viktigheten av å skape en HR-kultur basert på dialog, tillit og kunnskapsdeling. HR-kulturen for samskaping av opplevelser (Figur 22 HR-kultur for samskaping av opplevelser side 136) er en betingelse for organisatorisk samskaping av opplevelser i en samskapingskjede (Figur 28 Samskapingskjeden side 155). Empiri fra figur 22 er viktige forutsetninger for figur 28. Empiri fra figur 28 (Samskapingskjeden) viser samsvar med teori i figur 16 samhandlingskompetanse på side 75 samt empowering leadership og superledelse på side 69 og forpliktelsesbasert human resource på side

65. Den induktive og analytiske utvikling av teori fra empiri viser for flere faktorer samsvar med tidligere etablert teori.

1.10 Eksempel på induktiv innholdsanalyse av samskapende lederskap fra det empiriske materialet for figur 28 (Samskapingskjeden).

Det vil bli redegjort eksempel på induktiv kvalitativ analyse fra det empiriske materialet for begrepet lederskap i den samskapende organisasjon i Figur 28 Organisatorisk samskapingskjede (Samskapingskjeden). Den induktive analytiske metode er basert på en innholdsanalysen med utgangspunkt i fokusgrupper, intervjuer og observasjoner.

Samskaping fra ledere er kartlagt gjennom følgende spørsmål (se vedlegg 2 intervjuguide).

Spørsmål til medarbeidere:

- Hvordan tilrettelegger ledere for at du kan involvere gjester som medprodusenter?
- Hva er det viktigste lederne gjør for at gjestene skal opptre som medprodusenter?

Spørsmål til ledere:

- Hvordan tilrettelegger du som leder for å involvere gjester som medprodusenter?
- Hva er det viktigste du som leder kan gjøre for at gjester skal opptre som medprodusenter?

Spørsmålene er utarbeidet med utgangspunkt i avhandlingens overordnet problemstilling samt delproblemstillinger presentert på sidene 34-36. I steg 1 åpen koding foretas først en beskrivende eller åpen koding med utgangspunkt i tekst fra transkriberte data. Transkriberte data gjennom tekst ble merket. Deretter ble merket tekst flyttet over i Tabell 7 og Tabell 8. Det er en tabell for åpen koding for medarbeidere på side 222 og en for ledere med svar på spørsmål om lederskap for involvering av gjester som medprodusenter på side 223.

Tabell 7 Åpen koding av lederskap i figur 29 (samskapingskjeden).
Svar fra ledere.

Spørsmål	Svar fra ledere
<p>Hvordan tilrettelegger du som leder for å involvere gjester som medprodusenter?</p> <p>Hva er det viktigste du som leder kan gjøre for at gjester skal opptre som medprodusenter?</p>	<p>Paul: Ledere har som hovedoppgave for tilrettelegging. Gi rammebetingelser til dem som jobber i parken. Kan tilrettelegge for å komme tett på dyrene.</p> <p>Slipper skuespillerne og ansatte litt løs. Samtidig skal du ha en viss kontroll på dem.</p> <p>Ron: Jeg går som leder ut for å se(r) hva som skjer.</p> <p>John: Ledere tilrettelegger for at ansatte kan gjøre feil. Opptrer som en personlig coach for de ansatte.</p> <p>George: Fordelen er en flat organisasjon. Kort vei fra ledergruppe og ned til gjesten. Bra rammer for tilrettelegging. Gjennom god opplæring på serviceskolen samt kultur og sterkt eierskap.</p> <p>Mick: Ledere tilrettelegger for trening av medarbeidere. Vi øver med dem og deres holdninger</p> <p>Peder: Det er gjesten i fokus. Vi har en flat struktur med kort vei til ledelsen. For eksempel kan lederen stå i oppvasken. Da kan ansatte ta direkte kontakt.</p> <p>Kay: Vi tilrettelegger for å lytte. Vi må være åpne for nye ideer.</p> <p>Paul: Tidligere var ansatte «back stage». Nå tilrettelegger vi for å få de ansatte ”on stage”. Vi ønsker de skal presentere dyr.</p>

Tabell 8 Åpen koding av lederskap i figur 29 (samskapingskjeden).
Svar fra medarbeidere.

Spørsmål	Svar fra medarbeidere
Hvordan tilrettelegger ledere for at du kan involvere gjester som medprodusenter?	Kari: Når jeg var 16 år hadde jeg ingen formening om lederne. Han som er direktør nå har jobbet seg opp helt fra bunnen av. En fordel at han har jobbet i parken selv. Han har en formening om hvordan det er å jobbe i parken. Han er veldig åpen og engasjerer seg mye.
Hva er det viktigste lederne gjør for at gjestene skal opptre som medprodusenter?	<p>Vi treffer lederne på ledersamlinger. De er flinke til å være med. Sannsynligvis mer kontakt med oss andre enn andre store bedrifter. Veldig synlige. For meg er det positivt at han går å viser og prater.</p> <p>Det er de som er med å skaper Dyreparkens visjon. De skal gjøre parken attraktiv for gjester.</p> <p>Nina: Lederne er med i opplæringen. Bruker mye tid, penger og energi på å lære service. Lederne er gode forbilder selv. Du ser at det er fokus på gjesten. Går i vanlig tøy som alle andre. Går i uniform og er veldig åpne og greie.</p> <p>Anne: Lederne går kledd som oss. Før hadde de egen uniform. Nå er vi alle likt kledd med unntak av kostymer i for eksempel Kardemomme by. Jeg føler ikke det er noe gap.</p> <p>Britt: Lederne er synlige. Når man ser en som er høyere oppe enn deg, så gir det motivasjon. Det gir motivasjon til oss ansatte. Lederne er interessert i det vi gjør og spør ofte.</p> <p>Ove: Vi har ikke mye kontakt med lederne og dem på administrasjonen. Jeg forstår at det er slik når det er 950 ansatte.</p> <p>Are: Ved nye anlegg tilrettelegger lederne for nærhet til gjestene. Vi merker ikke så mye til de øverste lederne.</p> <p>Knut: Vi har ikke mye kontakt med lederne. Jeg har kontakt med en av lederne. Sikkert ikke bra jeg sier det, men det er lite kontakt med "tåkeheimen". Turene medfører god kontakt.</p> <p>Tone: Jeg har ikke så mye kontakt med andre ledere utover min nærmeste leder. Jeg er samtidig fornøyd med øverste leder, han tar seg tid når jeg treffer han.</p>

Steg 2 analytisk koding er illustrert med tabell som viser hvordan det er foretatt en analytisk eller aksial koding av begrepet lederskap i figur 29 samskapingskjeden. Fra tabeller i åpen koding er det foretatt en merking av ord. Ordene flyttes over i tabell for analytisk koding. Første kolonne er svar fra ledere og medarbeidere på hvordan lederskap foretas gjennom involvering av gjester som medprodusenter i opplevelser. Kolonne to er analytisk koding med utgangspunkt i svar fra ledere og medarbeidere. Svarene til ledere og medarbeidere er sammenstilt i hovedområdene struktur samt kultur / verdier. Sammenstillingen viser en rekke sammenfallende faktorer fra ledere og medarbeidere. I hovedsak er det positivt ladede ord med unntak fra en respondent som mener at det er lite kontakt med ledere og at de er i "tåkeheimen".

Tabell 9 Analytisk koding av lederskap i figur 29 (samskapingskjeden).

Svar fra ledere og medarbeidere	Lederskap gjennom:
<p>Ledere: gi rammebetingelser slipper skuespillerne og ansatte litt løs se(r) hva som skjer personlig coach en flat organisasjon. Kort vei øver med dem en flat struktur med kort vei åpne få de ansatte ”on stage”</p> <p>Medarbeidere: åpen og engasjerer synlige gode forbilder interessert spør ofte tar seg tid lite kontakt med "tåkeheimen"</p>	<p>Struktur: Kort vei og flat organisasjonsstruktur Gi rammebetingelser Slipper ansatte løs "on stage"</p> <p>Kultur / verdier: Spørrende / coachende Åpen Interessert Engasjert Synlig Gode forbilder</p>

Steg 3 foretas en sammenstilling av empiri med relevant teori. Steg 3 er en empirisk analytisk sammenstilling av respondenters svar sammenstilt med relevant forskning og teori. Den induktive bevegelse

blir sammenstilt med eller koblet til en deduktiv bevegelse hvor empiri sammenholdes med teori fra side 38.

Innholdsanalysen er foretatt gjennom en kombinasjon av et overordnet eller helhetlig lys for deretter å analysere enkeltdeler. Enkeltdelene er igjen sammensatt for å få et helhetlig syn. Innholdsanalysen foretas som en rullerende bevegelse betegnet som hermeneutisk spiral. Den hermeneutiske spiral blir redegjort for i spørsmål 2.

Tabell 10 Sammenstilling av empiri med teori for lederskap i figur 29 (samskapingskjeden)

Empiri på lederskap	Teorier på lederskap:
Struktur: Kort vei og flat organisasjonsstruktur Gi rammebetingelser Slipper ansatte løs ”on stage”	Servicepyramiden, muliggjør serviceløftet, Andreassen, s. 22) DART-prinsippet, Prahalad og Ramaswamy, (2004, s. 23) Forpliktelsesbasert HR, Collins og Smith, 2006 samt Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 37 Teory Y, McGregor, 1960, Lusch og Vargo, 2014, s. 133 Tillit gjennom usikkerhet, Swärd, 2013 Subjektiv mestringsevne, Bandura, 1986 og 1997 Samhandlingskompetanse, Johannesen og Olsen, 2009, s. 7 Transformasjonsledelse, Bass, 1985 Autentisk lederskap, Avolio & Gardner, 2005, s. 315 Empowering leadership, Amundsen og Martinsen, 2014, s. 506 Superledelse / selvledelse, Manz & Sims, 1987

Lederskap for samskaping av opplevelser er foretatt gjennom en innholdsanalyse basert på transkriberte data gjennom åpen og oppfølgende analytisk koding. Avslutningsvis er begreper sammenstilt med del for teori. I kvantitativ analyse er hovedformålet å bidra til forklaringer så er formålet med kvalitative analyser å øke forståelse. I ovennevnte eksempel er formålet gjennom en empirisk innholdsanalyse

å forstå hvordan lederskap gjennomføres for samskaping av opplevelser.

Innholdsanalyse har også sine begrensninger. "Content analysis can only be as good as the documents on which the practitioner works" (Bryman, 2008, s. 291). En av utfordringene har vært å dokumentere kvalitativ datainnsamling. For eksempel er det foretatt en rekke observasjoner som i for liten grad er dokumentert gjennom transkripsjon. I så måte har innholdsanalysen som er basert på transkripsjon gått glipp av store mengder empiri. Det er derimot et valg som er foretatt for å vise en åpen analytisk fremgangsmåte.

Til figur 28 Organisatorisk samskapingskjede (Samskapingskjeden) på side 157 burde det vært foretatt en klarere henvisning til 5.3.1 lederskap av den samskapende (co-creative) organisasjon, 5.3.2 samskapende medarbeiderskap samt 5.3.3 samskapende brukerskap (side 146-156). Utvalgte cases har til felles et langsiktig eierskap. Per G. Braathen og hans familien kjøpe sin første aksje i Kristiansand Dyrepark i 1996 og overtok hele eierskapet i 2006 (se casepresentasjon side 97). Fårup Sommerland ble stiftet av Anders Kragelund i 1975 og er fremdeles i familiens eie (casepresentasjon side 100). Skallerup Klit og Nordsøen Oceanarium er begge non-profit stiftelser (casepresentasjon side 101-105). LEGO ble etablert i 1932 av familien Kirk Kristiansen og familien er fremdeles hovedaksjonær (casepresentasjon side 105-108). Felles for alle case er langsiktig eierskap hvor store deler av overskuddet blir reinvestert for videre vekst og utvikling. Opplevelsesparkene og LEGO har i økende grad involvert brukerne i opplevelsene. Eierskapet er foruten å være langsiktig også involverende gjennom involvering og aktivisering. Det kommer blant annet til uttrykk i Kristiansand Dyreparks visjon: "aktive opplevelser og levende inntrykk" (Paul, Kristiansand Dyrepark, 11.02.2010). I så måte kan begrepet eierskap ha flere betydninger. Det ene er eiernes måte å drive opplevelsesparkene på gjennom langsiktighet. Det andre er hvilket følelsesmessig eierskap ledere, ansatte, gjester og andre interessenter får til opplevelsesparkene. Gjennom at eierne er langsiktige og reinvesterer i opplevelsesparkene samt har visjoner og strategier for involvering av gjester vil omgivelsene kunne få et følelsesmessig eierskap til virksomhetene. Avhandlingen har for lite empiriske data og grunnlag fra eiere som

interessenter. Eierskap som begrep benyttet i samskapingskjeden i opplevelsesparker, har behov for mer empirisk forskning.

Det har vært et langvarig ansettelsesforhold av toppledere med unntak av Nordsøen Oceanarium (Paul, Kristiansand Dyrepark, 25.07.2011; Peder, Fårup Sommerland, 25.07.2011; Noa, Skallerup Seaside Resort, 27.07.2011; Bente, LEGO-forsker, 19.08.2011; Gunder, Nordsøen Oceanarium, 24.08.2012). Flere av topplederne har startet som sesongmedarbeidere og beveget seg gjennom sesongledere, fast ansettelse og siden ledere.

Gjennom en strukturell innholdsanalyse har det vært mulig å trekke tråden tilbake til teorier. Det er illustrert flere sammenhenger mellom empiri og teori gjennom en induktiv tilnærming. Tidligere teorier kan derimot ikke betraktes som fasit for induktiv basert forskning. Kvalitativt analytiske svar utviklet gjennom begreper, modeller og teorier fra empiri viser på flere områder samsvar med etablerte teorier. Det betyr at teorier på flere områder bekreftes av den konkrete empiri.

Dubois og Gadde (2002, s. 555) skriver i sin artikkel om systematisk kombinerings i case studier: "The main objective of any research is to confront theory with the empirical world". Formuleringen i denne sammenheng tyder på en deduktiv bevegelse, dvs. man har en teori som konfronteres gjennom hypoteser med en empirisk virkelighet. Induktiv forskning benytter den motsatte bevegelse, man har en empiri, for eksempel Grounded Theory, som utvikles til begreper, modeller og teorier som sammenstilles med eksisterende teori. Hensikten er derimot ikke å bestride men å sammenstille empiri med etablerte forskningsbaserte teorier.

Utfordringen blir i de sammenhenger det ikke er samsvar mellom teori og empiri. Etablerte teorier kan være av mer generaliserende karakter eller utviklet innenfor spesielle kontekster. Forståelse og forklaring av utvikling av teori fra casestudier beskrives av Andersen (2013, s. 140) som: "Forstående analyse tar sikte på å forklare sosiale handlinger i relasjon til en meningssammenheng der aktørenes interesser, sosiale kompetanse og ressurser omsettes i handlinger og sosiale prosesser...Beskrivelse og forklaringer kan knyttes til kontekst-

forankrede begreper som i "grounded-theory"-tradisjonen (Glaser og Strauss, 196; Strauss og Corbin, 1997)". "Grounded-theory" blir grundigere behandlet i svar på spørsmål 2.

Teorier og begreper fra casestudier i avhandlingen er utviklet i den spesielle kontekst av co-creation, dvs. menneskelig samhandling. Avhandlingens formål er induktiv casebasert teoriutvikling innenfor gitte sosiale og kontekstuelle forhold. Begreper og teorier er dermed casebaserte utviklet fra en kontekst forankret til problemstillingen: menneskelige samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

Spørsmål 2. "Det ønskes redegjort for kandidatens vitenskapsteoretiske posisjon og hvordan kandidaten forstår sin rolle som forsker".

Bedømmelsesutvalget skriver: *"Vitenskapsparadigme: I starten av dette kapitlet forventer vi et delkapittel om vitenskapsparadigme, der vi får en avklaring om studiens plassering mht ontologi, epistemenologi og methodology, samt refleksjoner over hvordan dette har preget studien mht valg av type litteratur, metode design, mm. Vitenskapsparadigme burde så blitt vendt tilbake til i de senere delkapitler i dette kapitlet, og gjerne også i kapittel 5 og 6. Nå er hele avhandlingen fullstendig blank mht eksplisitt redegjøring for og refleksjoner om betydningen av vitenskapsparadigme, det ser vi som svært mangelfull".*

Som svar på spørsmål 2 vil det innledningsvis bli beskrevet min forståelse av begrepet vitenskapsteori. Deretter foretas en kort presentasjon av de tre vitenskapsteoretiske paradigmer som har vært mest fremtredende og retningsgivende for forskningsmetodiske valg for denne avhandling. I den oppfølgende del foretas en mer grundig behandling av hver enkelt av de tre vitenskapene med presisering av hvilke deler som er benyttet i avhandlingen gjennom en positiv tilhørighet samt negative differensieringer til vitenskapsparadigmene. I svar på spørsmål 2 inngår også forståelse av min rolle som kvalitativ forsker.

De vitenskapsteoretiske paradigmer har vært retningsgivende for forskningsmetoder og analyser i casestudier besvart i spørsmål 1. Paradigmer er influert av Kuhns's (1970) *The structure of scientific revolutions*, analyser av revolusjoner i vitenskapen. Begrepet paradigme defineres som "A paradigm is 'a cluster of beliefs and dictates which for scientists in particular discipline influence what should be studied, how research should be done, (and) how results should be interpreted'" (Bryman, 2008, s. 605). Med vitenskaps-teoretiske posisjon forstås de forutgående vurderinger og grunnlaget for min fremgangsmåte og gjennomføring som forsker.

I avhandlingen er det hovedsakelige benyttet en kombinasjon av de tre vitenskapsparadigmene fenomenologi, hermeneutiske metode og Grounded Theory. De forskjellige vitenskapsparadigmer er blitt kombinert. Mest fremtredende var fenomenologi i tidligfase for avklaring av hvor fenomenet samskaping forekommer. Hermeneutikk er primært benyttet som fortolkende praksis i analyse av data. Den induktive teoriutvikling fra situasjonsspesifikk samskaping av opplevelser i opplevelsesparker har hovedsakelig trukket på vitenskaps-paradigmet Grounded Theory.

Fenomenologi som vitenskapelig fundament i avhandlingen er benyttet til å foreta innsamling og analyse av data med den hensikt å forstå fenomener i situasjoner fra individers oppfatning. Bogdan & Taylor (1975, s. 13-14) skriver: "The phenomenologist views human behavior as a product of how people interpret the world...In order to grasp the meanings of a person's point of view". Fenomenologisk forskning har sitt utspring fra fenomenologisk filosofi og beskrives som: "en central ambition at belyse fænomener, som de er i sig selv, at vi skal søge at gå bag om de mange ideer, stereotyper og indtryk, som vi har med os, og som vi normalt tilægger de fænomener, vi møder" (Jacobsen, Tangaard og Brinkmann, 2010, s. 186). Som forsker har jeg oppsøkt og stilt spørsmål til mennesker i situasjoner med praktisk og levende erfaring fra samskaping av opplevelser i opplevelsesparker. Formålet har vært avdekke hvor og hvilke fenomenologiske egenskaper for hvordan det foreta samskaping av opplevelser mellom aktører.

Hermeneutisk metode er beslektet med hermeneutisk filosofi. Kvale og Brinkmann (2009, s. 73) skriver at "hermeneutisk filosofi har fremhævet den kendsgerning, at menneskets liv og forståelse er kontekstuel både her og nu og i temporal dimension". Den kontekstuelle dimensjon i avhandlingen er kartlegging av hvor og hvordan samskapende aktører forstår samskaping av opplevelser. Som forsker har jeg foretatt en innsamling av data som er transkribert som tekst. Teksten er kodet, analysert og kategorisert til utvikling av begreper og teorier gjennom hermeneutisk fortolkning. "Hermeneutisk fortolkning søker at nå frem til gyldige fortolkninger af en teksts mening", skriver Kvale og Brinkmann (2009, s. 350). Gyldige fortolkninger vil i denne sammenheng også kunne forbindes med å forklare samskaping av opplevelser i flere situasjoner sett fra ulike samskapende aktørers forståelse.

Argumenter for enkeltstudier og casestudier har også sin forskningstilgang fra vitenskapsparadigmet Grounded Theory ved utvikling av begreper og empirisk forankret teori (Glaser og Strauss, 1967; Flyvbjerg, 2010; Jacobsen, Tangaard og Brinkmann, 2010). Grounded Theory er definert som; "the discovery of theory from data systematically obtained from social research"(Glaser og Strauss 1967, s. 2). Grounded Theory er en kvalitativ metode hvor forskeren beveger seg fra et rikt empirisk material gjennom induktiv teoriutvikling fra data. Formålet med å benytte Grounded Theory som kvalitativ forskningsdesign i avhandlingen har vært å oppdage, utvikle og verifisere teori på basis av empiriske data (Boolsen, 2010, s. 207). Grounded Theory ble i forskningsprosessen benyttet for å utvikle teorier basert på empirisk rotfestet praksis.

Fenomenologi, hermeneutikk og Grounded Theory er valgt som forskningsmessige fundamenter for avhandlingen fordi det er en implisitt annerkjennelse av nærhet i vitenskapsparadigmene. I sin artikkel om "case study and grounded theory" skriver Laws og Mcleod (2004: "Strauss and Corbin (1990) implicitly acknowledged the hermeneutic and phenomenological foundation of grounded theory when they stated: data collection, analysis and theory stand in reciprocal relationship with one another. One does not begin with a theory, then prove it. Rather, one begins with an area of study and what is relevant

to that area of study is allowed to emerge" (Strauss & Corbin, 1990, s. 23 in Laws & Mcleoad, 2004, s. 10). Fenomenologisk forskning, hermeneutisk forskning og Grounded Theory er valgt som vitenskapsteoretiske fundamenter fordi det er en felles søken etter å avdekke forståelse av mennesker i handlinger. Fenomenologi er blant annet benyttet for å forstå fenomenet samskaping av opplevelser. Samskaping søkes forstått fra aktører som indirekte tilrettelegger for eller som er direkte samskapende aktører. Gjennom hermeneutikk søkes å forstå vilkårene eller faktorene for samskaping fra aktørenes forståelse. Grounded Theory er bestemmende for utvikling av teori fra empiri med bakgrunn i sosiale prosesser og strukturer for samskaping av opplevelser.

Forskningsspørsmål og problemstilling er søkt avdekket gjennom fenomenologi ved å forstå og beskrive hvor og hvilke egenskaper fenomenet forekommer. Deretter benyttes i stor grad hermeneutikk for å forstå fortolkningsrammen av empiriske data for hvordan deltakerne forstår samskaping av opplevelser. Empiriske data Grounded Theory skal sikre at forskningsspørsmålet i avhandlingen, hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping i opplevelsesparker, er forankret i induktiv praktisk teoriutvikling.

Fenomenologi

Fenomenologiske vitenskap er "læren om det, der kommer til syne eller fremtræder for en bevidshed" (Jacobsen, Tangaard og Brinkmann, 2010, s. 185). Flyvebjerg (2010, s. 466) fremhever bruk av case som fenomenologisk studie gjennom: "Fænomenologiske studier af menneskets læringsproces afdækker betydningen af denne og lignende metoder: Det er kun gennem erfaring med enkelttilfælde, at man i det hele taget kan bevæge sig fra begynder- til ekspertstadiet. Hvis folk udelukkende tilegnede sig kontekstafhængig viden og regler, dvs. den form for viden, der danner grundlag for lærebøger, ville de forblive på begynderniveau i læringsprocessen". Den fenomenologiske forsknings-tilgang har vært å avdekke faktorer for samskaping gjennom å få svar fra tilretteleggere og aktører i samskaping. Som forsker har jeg hatt som mål å beskrive samt redegjøre for hvordan det foretas samskaping av opplevelser mellom aktører i opplevelsesparker.

Avhandlingen har hentet inspirasjon fra Moustakas fremgangsmåte for fenomenologisk forskning (Moustakas 1994, s. 103 i Jacobsen, Tangaard og Brinkmann, 2010, s. 198):

- i. Emner og spørsmål
- ii. Gjennomføre (fokusgruppe) intervju
- iii. Sammensette kriterier for valg av respondenter
- iv. Lave intervjuguider
- v. Foreta intervju
- vi. Organisere og analyse data

Forskningsprosessen har likhetstrekk med Eisenhardt's (1989, s. 533) forskningsprosess for casestudier som er presentert i svar på spørsmål 1. Casemodellen til Yin (2009, s. 1) er også lineær men er mer iterativ og fleksibel enn Moustakas fremgangsmåte i fenomenologisk forskning.

Hermeneutisk metode

I den kvalitative analysen har jeg som forsker foretatt en veksling mellom å fokusere på de enkelte deler eller detaljer og samtidig løfte meg for å se helheten. Vekslingen mellom å se detaljert og helhet betegnes som en hermeneutisk spiral. Paterson og Higgs (2005, s. 343) skriver følgende om den hermeneutiske spiral i kvalitativ forskning: "Gadamer used Heidegger's metaphor of the hermeneutic circle "to describe the experience of moving dialectically between the parts and the whole" (Koch, 1996, p.176). The researcher becomes part of this circle moving repeatedly between interpretations of parts of the text and interpretations of the whole text, representing an emerging understanding of the phenomenon".

Min rolle som forsker har vært bevegelser fra detaljer til å se helheten. Forskningen har gått gjennom ulike faser hvor det har vært veksling mellom å se helhet og detaljer. I de første fasene var det å få et overblikk samt å tilnærme seg en problemstilling. I de påfølgende fasene var det mer innsamling og analyse av detaljer. Som forsker har det vært viktig å foreta en rullering mellom å beskrive, systematisere og kategorisere samt sammenstille funn fra empiri. Denne rulleringen i forskningsprosessen har likhetstrekk med den hermeneutiske spiral.

Grounded Theory

Grounded Theory defineres som "a qualitative research method that uses a systematized set of procedure to develop and inductively derive grounded theory about a phenomenon" (Strauss & Corbin, 1990, s. 24). Kvale og Brinkmann (2009, s. 224) skriver at "grounded theory ikke har til formål at teste en eksisterende teori, men at utvikle en teori induktivt". Her skiller mitt forskningsprosjekt seg fra ren Grounded Theory, ved at den induktivt utviklede teori sammenstilles med eksisterende teori. Grounded Theory er et induktivt vitenskapsparadigme som har som formål å sikre teori forankret i praksis. Et av formålene med Grounded Theory var å organisere "many ideas from analysis of the data" (Strauss, 1967, s. 23). Grounded Theory har fra Glaser og Strauss (1967) utviklet seg fra å være en ren induktiv teori utvikling til å ikke stå alene men til å relateres til eksisterende teorier. I sin artikkel "case study and grounded theory" skriver Laws & Mcleod (2004, s. 8-9): "Later Strauss and Corbin (1990, p. 24) extended this by saying that the purpose of Grounded Theory was to build a theory "that was faithful to and illuminated the area under study". Such theories developed were not necessarily intended to stand alone, but could be related to existing theories within a field, thus amplifying and extending the current understanding of the phenomena in question". Grounded theory har beveget seg i retning fra å være rent induktivt til å foreta en kombinasjon av induksjon sammenstilt med etablert teori for teoriutvikling. I avhandlingens start foretas en posisjonering innen forskningsfelt beskrevet i del 1.1 posisjonering og avgrensning. I den videre forskningsprosessen foretas en teoriutvikling gjennom en rullerende kombinasjon av induksjon sammenstilt med eksisterende tilgrensede teorier.

Boolsen (2010, s. 208) skriver: "i en analytisk induktion kombineres den induktive proces med den deduktive. Det foregår som regel på den måde at, man tager utgangspunkt i data. Herfra arbejdes induktivt: Hva indeholder data? Hvad viser de? Men typisk arbejdes samtidig deduktivt, idet der ledes efter bestemte forhold i teksten...Senere i analyseprosessen kan det forekomme, at der indsamles data til afprøvning av bestemte årsagskæder". Boolsen (2010) beskriver hvordan det kan foretas en kombinasjon av en analytisk induktiv og deduktiv forskningsprosess. Derimot beskriver ikke Boolsen (2010)

hvordan en induktiv og deduktiv kombinasjon kan benyttet i oppstart av forskning eller hvordan kombinasjonen kan benyttes til å besvare forskningsspørsmål.

Min forskningsprosess startet med å ta utgangspunkt i data fra et case (Kristiansand Dyrepark). Empiri fra caset ble benyttet til å klargjøre problemstilling og forskningsspørsmål i forskningens tidligfase. Senere ble forskningen utvidet gjennom flere cases gjennom ytterligere søken gjennom bruk av analytisk induksjon samt en analytisk kombinerer for å besvare forskningsspørsmål.

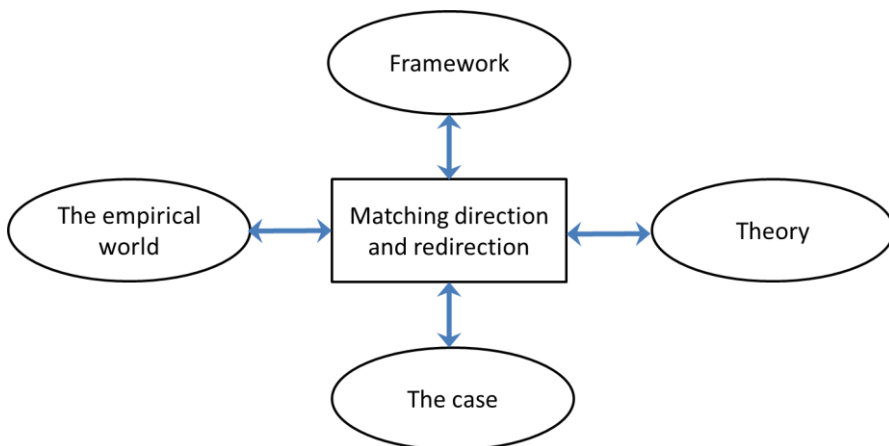
I avhandlingens faktiske forskningsprosess ble det benyttet en iterativ kombinasjon av induksjon og deduksjon. I den analytiske behandlingen av empiri til teori ble det i del 5.1 opplevelsesområder for samskaping benyttet en sammenstilling av teori med empiri. Figur 19 kategorisering av forskningscases opplevelsestilbud samt figur 20 opplevelsesområder i Kristiansand Dyrepark er en analytisk deduksjon ved sammenstilling av teori med empiri. Figur 19 og 20 ble benyttet for å klassifisere cases samt plassere opplevelser etter opplevelsesområder i Pine og Gilmores modell (1999, s. 30). Klassifisering av cases og plassering av opplevelser er behandlet i svar på spørsmål 1 samt spørsmål 4. Aktive opplevelser ble videre benyttet gjennom en hovedsakelig induktiv analytisk tilnærming for å besvare forskningsspørsmål og utvikling av teori fra empiri. Eksempelvis figur 28 organisatorisk samskapingskjede (samskapingskjeden) er hovedsakelig utviklet gjennom en analytisk induktiv tilnærming gjennom en rullerende sammenstilling med teori. Avhandlingens metodikk for utvikling av teori kan hovedsakelig forklares gjennom et vekselspill mellom det induktive og deduktive ved at den analytiske kontekst og teori vokser frem.

Den vitenskapelig strategi for Grounded Theory kan beskrives gjennom å stille åpne spørsmål (Strauss & Corbin, 1998). Åpne spørsmål ble stilt for å øke forståelsen av fenomener. Den analytiske fremgangsmåte har vært å utvikle kategorier som beskriver personer i handlinger for samskaping av opplevelser. "Målet er at utvikle kategorier, der giver en fuldstændig beskrivelse af de oplevelser og handlinger der undersøges....Analysen flytter sig gradvis fra deskriptive til mere teoretiske nivåer"(Kvale og Brinkmann, 2009, s. 224). Dataanalyse

foretas gjennom å utvikle teori induktivt på det empiriske materialets premisser (Brinkmann og Tangaard, 2010, s. 23). Teoriene i avhandlingen er analytisk utviklet gjennom situasjonsspesifikke analyser av menneskelige ressurser i samskapende opplevelser i opplevelsesparker. Hovedsakelig er teoriene utviklet empirisk med bakgrunn i sosiale prosesser og strukturer betegnet som samskaping av opplevelser mellom samskapende aktører. I del 5 for analyse og resultater fra empiri til teori ble det i del 5.1 opplevelsesområder for samskaping benyttet en kategorisering med utgangspunkt i teori. For den resterende del av analyse og drøfting, 5.2 human resource for samskaping av opplevelser samt 5.3 den samskapende organisasjon benyttes hovedsakelige en analytisk induksjon med et oppfølgende vekselspill mellom empirisk induksjon og deduktiv sammenstilling med teori.

Dubois og Gadde (2002) foretar ikke en kun induktiv utvikling av teori, men foretar en systematisk kombinerings i casestudier. En systematisk kombinerings beskrives som "a nonlinear, path-dependent process of combining efforts with the ultimate objective of matching theory and reality" (Dubois & Gadde, 2002, s. 556). Dubois og Gadde fant at forskere som benyttet casestudier beveget seg fra en forskningsaktivitet til en annen og mellom empiriske observasjoner og teorier.

Figur 30 Systematic combining approach in case research



Kilde: Dubois og Gadde, 2002, s. 555

Dubois og Gadde's (2002) modell for systematisk kombinerings viser sammenhenger mellom rammeverk, empiri, teori og case. Dubois og Gadde (2002, s. 55) skriver: "A standardized conceptualization of the research process as consisting of a number of planned subsequent phases does not reflect the potential uses and advantage...The preliminary analytical framework consist of articulated 'preconceptions'. Over time, it is developed according to what is discovered and interpretation. This stems from the fact that theory cannot be understood without empirical observation and vice versa. The evolving framework directs the search for empirical data". Modellen illustrerer de grunnleggende elementene i systematisk kombinerings. En systematisk kombinerings i casestudier gir muligheter for å foreta en dypere innsikt av empiriske fenomener sammenstilt i en kontekst. Forskere som sammenstilte empiri med teori og visa versa fikk økt forståelse for empiri og teori (Dubois og Gadde, 2002). Som forsker har jeg benyttet en systematisk kombinerings i casestudier som avviker fra Grounded Theory som tidligere i stor grad baserte seg på ren induktiv teoriutvikling.

På tross av at Grounded Theory som forskningsprosess fremheves som hovedsakelig induktivt vil en kvalitativ forsker være influert av andre faktorer. Dette fremheves også av Glaser og Strauss (1967, s. s. 253). The core categories can merge in the sociologist's mind from his reading, life experiences, research and scholarship. No sociologist can possibly erase from his mind all the theory he knows before he begins his research. Indeed the trick is to line up what one takes as theoretically possible or probable with what one is finding in the field". Som forsker hadde jeg ved forskningsprosjektets start et teoretisk og praktisk fundament. Det praktiske og teoretiske fundament var en avgjørende faktor for forskningsinteressen. Jeg har forsøkt å benytte en åpen og balansert iterativ forskningsprosess med en kombinasjon av systematisk kombinerings. Dette fremheves av Goulding (2004, s. 296): "It involves a delicate balancing act between drawing on prior knowledge while keeping a fresh and open mind to new concepts as they emerge from the data".

En åpen induktiv tilnærming til utvikling av teori er tidkrevende. Dette fremheves av Goulding (1998, s. 56) gjennom: "there must be recognition that it is time-consumption, often frustrating, and because of the nature of the method, often takes the research in a number of different directions before a plausible theory starts to emerge. This requires patient, an open mind and flexibility". Av natur er jeg rastløs, men gjennom gode råd fra veiledere har jeg forsøkt å være åpen og tålmodig for utvikling av kategorier, begreper og teorier. Forskningsprosjektet har bidratt til at jeg som forsker har blitt mer oppmerksom på åpenhet, fleksibilitet og tålmodighet.

Oppsummert vitenskapsteoretisk posisjon

Felles for Grounded Theory, fenomenologien og hermeneutisk forskning er at jeg som forsker har hatt innflytelse på hele forskningsprosessen. Jeg har vært nær opp til informantene og har vært bevisst på mulige påvirkning. Jeg har som forsker vært et redskap for innsamling, analyse av data til teoriutvikling. Fra Grounded Theory beskrives dette som "analysis is the interplay between researchers and data. It is both science and art" (Strauss & Corbin, 1998, p. 13). I forskningsprosessen har jeg reflektert over min rolle som forsker. Denne vitenskapsteoretiske posisjon som forsker betegner Weick (1999) som reflexivity "in order to understand ourselves as management researchers we must engage with ourselves through thinking about our own thinking" (Johnson & Duberley, 2003, s. 1279). Med en forskningsmessig refleksivitet menes at jeg som forsker har reflektert over hvordan interaksjonen har vært med forskningsobjekter og hvordan metode, data og teori utvikles i et samspill i hele forskningsforløpet. Som forsker har jeg forsøkt å ha en åpen tilnærming gjennom en systematisk kombinerende av sammenhenger mellom case, rammeverk, empiri og teori og (Dubois og Gadde, 2002).

Avhandlingens forskningsresultat kan forstås som en overordnet beskrivelse av fenomenet samskaping (fenomenologi), gjennom aktørers forståelse av faktorer for hvordan samskape opplevelser (hermeneutikk) i induktiv teoriutvikling forankret i praksis (Grounded Theory). I svar på spørsmål om vitenskapsteoretisk posisjon har jeg valgt å fokusere på hva jeg har benyttet som vitenskapelig praksis fra de enkelte paradigmer, og mindre på hva som skiller paradigmenes og

hva jeg ikke har benyttet. Grounded Theory og case studier i kombinasjon fremheves som en god kombinasjon innen forskning. Laws & Mcleod (2004, s. 17) skriver: "The combined case study/grounded theory approach, allowed flexibility within the research site, and produced a rich harvest of fine grained research data, that illuminated and important research topic". Den oppfølgende fremgangsmåten for casestudier, forskningsmetoder og den prosessuelle innholdsanalyse er besvart i svar på spørsmål 1.

Spørsmål 3. "Der ønskes grundigt redegjort for hvorledes 'kundskabsgabene' eller hvidepletter i teorien er identificeret"?

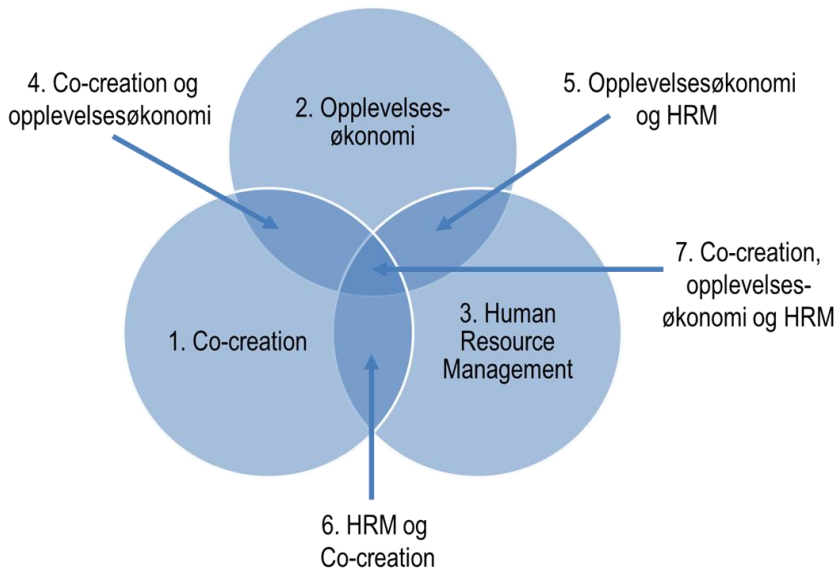
"Kaptilet har systematik, hvor modeller anvendes aktivt til at positionere egen forskning indenfor. Det er dog en tendens til at den dybere argumentation udebliver for de valg som træffes – derved har kapitlet mer karakter af mapping (hvor forskningen placeret) end diskussion. Der argumenteres for at der aktuelt ikke er forskning indenfor området, men det er ikke transparent, hvorledes kandidaten er kommet til denne slutning. En bedre skildring av hvem (lederen, den ansatte (facilitatoren) eller gæsten) som er den primære aktør i afhandlingen kunne ligeledes have styrket fokuseringen".

"Indledningen rammer således forskningen fint ind, men kunne stå stærkere i argumentationen. Indledningen indeholder flere 'kundskabsgab' – altså områder som trænger til forskningsmæssig belysning, men disse pointeres uden redegørelse herfor".

Med utgangspunkt i tidligere forskning fra forskningsfelter belyses hvordan kunnskapsgap er fremkommet og hvorfor det er nødvendig med mer forskning. Avslutningsvis på spørsmål 3 foretas en skildring av de primære aktører for samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

Problemstillingen er innen fagområdene opplevelsesøkonomi, co-creation og Human Resource Management (Figur 1 Avgrensning av forskningsfelt side 18). En klarere forskningsmessig avgrensning kan illustreres med følgende modell:

Figur 31 Avgrensning til syv forskningsfelt



Mens figur 1 i avhandlingen (side 18) viser tre forskningsfelt så illustrerer Figur 31 en utvidelse til totalt syv forskningsfelt med ulike kombinasjoner fra de tre hovedfagområder. Vedlegg 1 litteraturtabell med vitenskapelig artikler og bøker med relevant forskningsresultat på side 181 gir en oversikt for tre fagområder. Figur 31 Avgrensning til syv forskningsfelt viser en ytterligere kategorisering fra tre til syv forskningsfelt. Fagfeltene 1-3 er hovedområder mens 4-6 har to felles overlappende fagfelt. Felt 7 har tre overlappende fagområder. Figur 31 Avgrensning til syv forskningsfelt er utarbeidet for kategorisering og oversikt men kan kritiseres fordi flere teorier vil kunne plasseres i flere forskningskategorier gjennom ulike perspektiver.

Søkestrategi i litteratur

Google Scholar har på sin søkeside slagordet: "stå på skuldrene til kjemper"⁴⁰. I akademisk forskning betyr det at ny forskning bygger på forskningsbaserte viten som andre allerede har oppdaget og publisert.

⁴⁰ <http://scholar.google.no/>

Selv om forskningen kun føyer litt til i eksisterende viten, så vil det være et bidrag til økt forskningsbasert kunnskap. Litteratursøk er i hovedsak foretatt i de akademiske søkesystemene Google Scholar og BIBSYS (i 2015 erstattet av ORIA). BIBSYS⁴¹ er et akademisk søkesystem for norske universitets- og høyskolebibliotek. Med BIBSYS og Google Scholar har det vært mulig å søke i biblioteks materiale med publisert teori og forskning fra hele verden. Grensesnittet for Google Scholar er enkelt, raskt og intuitivt. I BIBSYS foretas anbefalinger til "brukere som har lastet ned denne artikkelen lastet også ned". Trefflisten i BIBYS rangeres etter relevans og det er enkelt å avgrense og utvide søk. Som ansatt ved BI har BIBSYS gitt meg tilgang til BI bibliotekets ressurser for hjelp til søk etter relevant litteratur.

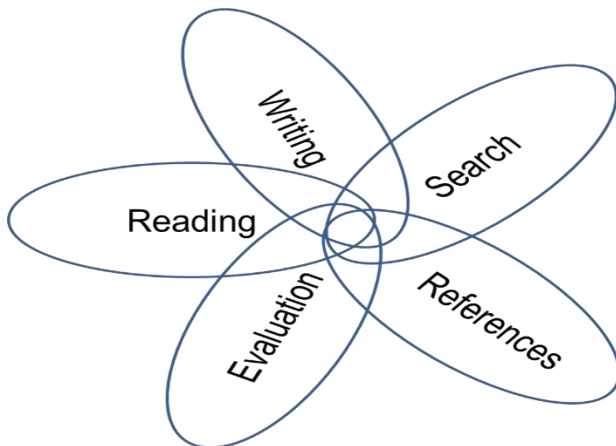
Veileder, biveileder og andre ressurspersoner har gitt veiledning og råd om aktuell forskning innen ulike forskningsfelter. Ansatte ved biblioteket ved Handelshøyskolen BI har gitt god opplæring og veiledning i tidligfase i forskningsprosjektet i hvordan søke etter artikler, bøker og tidsskrifter. I tillegg har ansatte ved BIs bibliotek gitt god service i hele forskningsforløpet gjennom hjelp til å søke samt sendt bøker, artikler og tidsskrifter elektronisk eller pr. post.

Søkestrategien har foregått gjennom ulike stadier må sees i sammenheng. Avhandlingens søkestrategi kan beskrives gjennom en prosess som er beskrevet av "PhD on Track".⁴² "PhD on Track" er et PhD-akademisk samarbeid mellom Universitetet i Oslo, Universitetet i Bergen, Aalborg Universitet, Nasjonalbiblioteket, Høgskolen i Bergen og Norges Handelshøyskole. Fasene for litteratursøk i avhandlingen kan beskrives gjennom følgende modell til "PhD on Track":

⁴¹www.bibsys.no/om-bibsys/

⁴² www.phdontrack.net

Figur 32 Faser for avgrensning og posisjoner av forskningsfelt fra litteratur



Kilde: www.phdontrack.net

Søk (Search):

Det vil under søk bli redegjort for hvor det er foretatt søk, hvordan det er foretatt søk samt utvidelse og begrensning for søk. Fremgangsmåte for søk er med utgangspunkt i emneområder fra Figur 31 Avgrensning til syv forskningsfelt side 239. I tidligfase ble det foretatt litteratursøk og bearbeiding i stor bredde med liten grad av spesifisering. For eksempel søk på BIBSYS og Google Scholar på "opplevelsesøkonomi". Søkene ble foretatt på ulike språk for eksempel norsk "opplevelsesøkonomi", dansk "oplevelsesøkonomi" og engelsk "Experience Economy". Asterisk * ble benyttet på slutten av ord for å gi flere treff gjennom å benytte flere mulige endelser av ord. Søk ble utvidet og begrenset gjennom å benytte OR, AND og NOT. Aktuelle søkeord ble benyttet inne en rekke kombinasjoner og synonymer av ord fra forskningsfeltene slik det er presentert i figur 2 side 28. Det ble også benytte underkategorier gjennom ord som "experience design", "customer involvement", "frontstage", "staging", "service dominant logic", "empowering leadership", mv. Søkene ble variert og fokusert etter forfattere, nøkkelord, og synonymer til nøkkelord.

Foruten ovennevnte kombinasjoner av søkeord fra ulike forskningsfelt rettes fokus på bransjen opplevelsesparker. Opplevelsesparker som bransje har vist vekst i antall besøkende i verdens største Amusement

Parks and Attraction fra 2008 til 2012 (TEA / AECOM, 2013). Veksten er i seg selv interessant forskning. Et annet interessant fenomen er hva, hvem og hvordan opplevelser foretas i opplevelsesparker. Det finnes ikke et generisk begrep på norsk, danske eller engelsk for opplevelsesparker. På engelsk har det blant annet vært søkt på ordene themepark, adventurepark, amusementpark, experiencepark, aquapark, med flere. Ordene ble også delt opp i to som for eksempel theme park, adventure park, m.v. Mangfoldet av ord og begreper for opplevelsesparker er stor på norsk og dansk gjennom temaparker, forlystelsesparker, opplevelsesparker, med flere.

Søkene er foretatt med gjennom ulike kombinasjoner av begrepene opplevelsesøkonomi, co-creation og HRM til bransjen opplevelsesparker. Etter som det ble en oversikt av studier og forskning innen ulike områder ble søkestrategien endret til å fokusere på færre elementer og begreper innen forskningsfelt nummer 7 co-creation, opplevelsesøkonomi og HRM i Figur 31 side 239. Foruten felt nummer 7 fra tre fagfelt var avgrensningen bransjen opplevelsesparker. Avhandlingens undersøkelsesområde eller forskningsfelt er samskapende opplevelser i et organisasjonsperspektiv. Med et organisasjonsperspektiv menes hvordan menneskelige ressurser involveres i samskapende opplevelser i opplevelsesparker.

Referanser:

Hovedformålet med å benytte referanser som kilder er å forankre avhandlingen til annen relevant forskning. "The complete reference is a further link to the original work being cited, and functions as an address to the original work"⁴³. Ved starten for forskningsprosjektet ble det etablert en referanseliste. Foruten en referanseliste er det etablert personlige og manuelle og elektroniske databaser av bøker, artikler og journaler. I tillegg har bøker, artikler og journaler referanselister gitt muligheter for ytterligere å forfølge andre aktuelle henvisninger til forskning og teorier. Foruten manuell oppfølging av kilder og referanser er det foretatt oppfølging av henvisninger i databasene BIBSYS og Google Scholar gjennom ulike søk. Henvisninger til

⁴³ www.phdontrack.net

referanser er foretatt i APA-style sixth edition (American Psychological Association, 2010).

Evaluering:

Søk i databaser har gitt grunnlag for å få en oversikt over i hvor stor grad forskningen er sitert. For eksempel viser et Google Scholar-søk på *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers* (Prahalad & Ramaswamy, 2004) at boken er sitert i hele 1580 relaterte artikler (27.04.2015). Et søk på Google Scholar gir også grunnlag for å finne beslektede artikler samt ulike muligheter for sortering etter journaler, dato, forfatter, mv. Henvisningers troverdighet er ikke vurdert kun etter antall siteringer, men også av hva, hvem og hvor det siteres. For eksempel siteres forfatterne Prahalad & Ramaswamy i Journal of Marketing. Gjennom å søke på beslektede artikler i Journal of Marketing finnes link til Vargo & Lusch artikkel "Evolving to a new dominant logic for marketing" (Vargo & Lusch, 2004). En ytterligere forfølging på forskerne Vargo og Lusch medfører at det oppstår nye linker til aktuelle artikler og bøker fra forskerne. Senest i 2014 kom deres bok "Tjenestedominant logikk. Premisser, perspektiver, potensial" (Lusch, & Vargo, 2014).

Forskningen er blitt sortert og evaluert etter forfattere samt ulike begreper og retninger. En sammenstilling av litteratur er foretatt for å se ulikheter men også sammenhenger mellom begreper. Sammenstillingen er foretatt for å foreta en evaluering av forskning for å foreta en forskningsmessig avgrensning og posisjonering til avhandlingen. I del for evaluering er det foretatt en overordnet lesing av titler og abstrakt for å se om behovet for ytterligere fordypning og lesing. Det er i fasen evaluering det ble foretatt valg av tema og begreper for å vurderer hvilken litteratur som skulle benyttes til ytterligere fordypning. De strategiske valg for ytterligere fordypning er forankret i Figur 31 Avgrensning til syv forskningsfelt side 239.

Lesing:

Gjennom bruk av strategiske utvalgsriterier kunne det foretas selektive valg av hva som skulle leses i dybden. Dybdelesning blir foretatt gjennom å markere samt forankre til annen forskning og teorier i beslektede kategorier. For eksempel har lesing gitt grunnlag for å

sammenstille forskning og teorier fra opplevelsesøkonomi i generasjon 2.0 med brukeren som medskaper gjennom co-creation på side 20 i avhandlingen (Prahalad og Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Boswijk, et al. 2007 og 2012; Lusch & Vargo, 2014). Gjennom lesing av generasjonsperspektivet til Boswijk, et al. (2007 og 2012) foretar forfatterne henvisninger til Prahalad og Ramaswamy (2004) og co-creationsteorier. Gjennom seleksjon, lesing og forståelse fra generasjonsperspektivet og co-creation er det foretatt en kobling og sammenstilling av teori om Tjenestedominant logikk (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Vargo, 2014). "Service Dominant Logic" av Vargo & Lusch (2004) i Journal of Marketing er sitert av 6413 artikler. Det gir ytterligere grunnlag for å koble til andre artikler og teorier for videre evaluering og lesing.

Begreper for søkestrategier ble benyttet til nye repeterende søk. Gjennom lesing har det gitt økt innholdsmessig forståelse av sammenstilling av begreper som inngår og hvilke som kan utelates. Søk og lesing er fortatt gjennom hele forskningsprosjektets livsløp.

Skriving:

I skrivefasen ble tidligere forskning sammenstilt gjennom å beskrive relevans og begrensninger i forhold til avhandlingens forskningsområde. Skrivning med avdekking av forskningsfelt har vært et møysommelig arbeid hvor skrivning og omskriving har foregått gjennom hele prosjektets livsløp. Skrivning har vært en nyttig prosess for å dokumentere samt for å få en dialog med omgivelsene for spissing av problemstilling. Tilbakemelding og dialog er foretatt med veileder, biveiledere og andre nøkkelinformanter fra forskningsmiljøer. Arenaer for oppdatering på fagfelt har vært gjennom tilstedeværelse og presentasjoner på forskningskonferanser, doktorgradskurs og opplevelsesnettverk.

Co-creation fremheves av Philip Kotler som den neste bølge innen strategisk markedsføring og ledelse. Kotler skriver i anbefaling av boken "The co-creation paradigm" til Ramaswamy & Ozcan, 2014: "The co-creation paradigm represent the next wave of strategic marketing and management. We need to train our students and re-train our executives to think in terms of platform building". Organisasjon- og

ledelsessystemer gjennom co-creation for verdiskapning fremheves av Kotler i 2014 som det nye markeds- og ledelses paradigmet. Området betegnes som et nytt paradigme med behov for mer forskning.

Litteratursøk har identifisert kunnskapsgap som kan relateres til manglende forskning innen felt 7 for co-creation, opplevelsesøkonomi og HRM i opplevelsesparker (Figur 31 Avgrensning til syv forskningsfelt side 239). Hvem og hvordan ulike aktører samskaper verdier og opplevelser berøres derimot innen flere forskningsfelt. Blant annet Vargo & Lusch (2004) i Tjenestedominant logikk som definerer hvordan verdiskapende nettverk skaper verdier. Tjenestedominant logikk har et overordnet perspektiv. Lusch og Vargo fremhever: "Vi utforsker ideen om tjenestedominant logikk som et metakonsept" (Lusch og Vargo, 2014, s. 57). Tjenestedominant logikk fokuserer på metanivå og mindre på organisasjon og aktørenes roller som samskapere av opplevelser. Lusch og Vargo (2014, s. 57) skriver: "Vi konkluderer med at det er behov for ytterligere studier av (og teorier om) institusjonenes rolle i utviklingen av tjenestedominant logikk. Spesielt er det behov for flere mellomnivåteorier". Med mellomnivå i et organisasjonsperspektiv forstås hvordan ledere og ansatte tilrettelegger for samskaping med kunder. Avslutningsvis i boken inviterer forfatterne til samskaping for utvikling av den Tjenestedominant logikk gjennom setningene: "Boken er like mye en invitasjon til å utvide logikken videre. Vi ønsker alle interesserte, både akademikere og yrkesutøvere, velkommen til samskaping der vi avdekker den Tjenestedominante logikkens muligheter" (Lusch og Vargo, 2014, s. 238).

Kotler fremhever co-creation som det nye markeds- og ledelsesparadigme i boken til Ramaswamy & Ozcan (2014). Lusch og Vargo (2014) fremhever perspektiver og potensialet i co-creation og Tjenestedominant logikk ved å inviterer praktikere og akademikere til videre samskaping for utvikling. Avhandlingens formål er gjennom evidensbasert forskning å avdekke kunnskapsgapet i hvordan menneskelige ressurser kan benyttes i samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

Forskningsmessig posisjonering og avgrensning av hvem som er primære aktører for samskaping av opplevelser i opplevelsesparker

Med utgangspunkt i bedømmelsesutvalget tilbakemelding på innledende del side 14-37 ønskes det en klarere skildring av hvem som er de primære aktører for samskaping i avhandlingen. Som svar vil det bli foretatt en redegjørelse av de viktigste aktører (ledere, ansatte og gjester) for samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

Avhandlingens interessefelt er hvordan ulike aktører samskaper opplevelser i opplevelsesparker. Min påstand er at det gjennom forskning kan skapes en bedre teoretisk forståelse av aktørers rolle for hvordan foreta samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

I opplevelsesparker vil flere aktører ha ulike roller gjennom grad av aktivisering og involvering. Med utgangspunkt i fagfeltet opplevelsesøkonomi kan virksomheter foreta en involvering av kunder som en sentral medprodusent gjennom aktiv deltakelse (Pine og Gilmore, 1999; Mossberg, 2007, s. 50-51). Kunden som aktør i eskapismeopplevelser må selv være medprodusent gjennom å gjøre (Mossberg, 2007). Mossberg fremhever hvordan bedriften som aktør må tilrettelegg for å engasjere kunden. Mossberg (2007, s. 56) skriver: "For å engasjere kundene og få dem til å ta del i virksomheten, må bedriften vurdere i hvor stor grad kundene ønsker å medvirke". Virksomhetens ledere og ansatte har en viktig rolle som aktører for tilrettelegging for at kundene ønsker å være medprodusenter av opplevelser. Mossberg (2007) fokuserer på kunden som medprodusent og berører i mindre grad hvordan organisasjonens ansatte gjennom ledere og medarbeidere tilrettelegger for medproduksjon av opplevelser. Et interessefelt i avhandlingen er hvordan kundene som medprodusenter er avhengig av hvordan ledere og ansatte som aktører tilrettelegger for samskaping av opplevelser.

Aktører som inngår er medprodusenter som kan betegnes som verdisamskapere fra co-creation som fagfelt (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch; 2004 og 2008; Grönroos, 2006; Lusch & Vargo, 2006 og 2014). Verdisamskaping foretas med ansatte i organisasjon i et avhengighetsforhold gjennom involvering av aktører. Co-creation som

verdisamskaping vil alltid starte med utgangspunkt i organisasjon (Ramaswamy, 2009). Ramaswamy (2009, s. 33) fremhever dette gjennom følgende: "And so, leading organizations are learning how to use the engagement experiences of individuals and communities as the new basis of value creation. A key finding of these leaders is that becoming a co-creative organization is about changing the very nature of engagement and relationship between the institution of management and its employees, and between them and co-creators of value – customers, stakeholders, partners or other employees. In reality, the co-creation journey always begins inside the organization". Ledere fremheves som sentrale aktører for co-creation av opplevelser med ansatte, kunder og andre samarbeidspartnere.

Lederskap

Ramaswamy og Ozcan (2013, s. 9) fremhver toppleder Jørgen Vig Knudstorp, i LEGO gjennom følgende sitat: "We gained a better appreciation of technique and touch, and a mind-set that is crucial for successful co-creation. As we have learned, co-creation is not about just 'following rules,' but personal engagement is essential." Ramaswamy og Ozcan (2013) fremhever LEGO som en ledende aktør på co-creation og fremhever spesielt toppleder og lederskap som en kritisk faktor for suksessfull co-creation. Ledere må gå foran gjennom å inspirere ansatte og andre samarbeidspartnere til co-creation.

Ledere er sentrale aktører som inspiratorer for ansatte og omgivelser. Autonomibasert lederskap eller empowering leadership foretas i lederskap som "behaviors that share power with subordinates" (Vecchio, Justin & Pearce, 2010, s. 531). Maktfordeling fra ledere til ansatte er en grunnleggende faktor for inspirasjon fra ledere gjennom autonomibasert lederskap. Amundsen og Martinsen (2014, s. 488) skriver: "Power sharing is one of the basic assumptions of employee empowerment". Amundsen og Martinsen (2014, s. 208) fremhever autonomibasert lederskap for å skape psykologisk eierskap ved følgende sitat: "Our findings suggest that empowering leadership may be a more effective leadership approach than LMX and transformational leadership when the aim is to promote subordinates' perception of psychological empowerment. From a conceptual point of view we also suggest empowering leadership to be more effective in

promoting subordinates' self-leadership, although this is not tested empirically in this paper". Autonomibasert lederskap fremheves for psykologisk eierskap hos ansatte. I tillegg fremheves selvledelse selv om dette ikke ble testet empirisk av Amundsen og Martinsen (2014).

Selvledelse er en forutsetning for superledelse som er prosessen av å lede andre til å lede seg selv (Manz & Sims, 1987). Autonomibasert lederskap bidrar til psykologisk eierskap som er sentralt for å involvere ansatte og andre samarbeidspartnere i co-creation av opplevelser. En sentral faktor for involvering er lederens samsvar mellom verdier og handlinger. Samsvar mellom verdier og handlinger kan medføre ressursmobilisering av medarbeidere betegnet som autentisk lederskap (Avolio & Gardner, 2005). Ramaswamy og Ozcan (2014, s. 143) fremhever lederen som en sentral aktør gjennom co-creation leadership: "They must encourage co-creative leadership at all levels of organizations". Litteratursøk viser at det ikke er foretatt forskning på faktorer for samskapende lederskap (co-creative leadership) i opplevelsesparker.

Medarbeiderskap

Neste aktør i den verdiskapende kjeden er ansatte. Lusch og Vargo (2014, s. 133) skriver om Teori Y: "Her antas at arbeidstakere gjerne vil jobbe og finner det både stimulerende og givende; de motiverer seg selv og kan utøve selvkontroll eller ganske enkelt styre sine egne tjenesteytende aktiviteter". Lusch og Vargo (2014, s. 133) henviser til co-creation gjennom bruk av McGregors (1960) Teori Y. Teori Y kan sammenstilles med forpliktelsesbasert human resource. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 37) skriver at "forpliktelsesbasert human resource er tillit til samt prioritering og investering i egne medarbeidere med fokus på samarbeid og langsiktighet". Collins og Smith (2006, s. 544) fremhever: "commitment-based human resource practices were positively related to the organizational social climates og trust, cooperation and shared codes of languages. Social climate were related to the firm's capability to exchange and combined knowledge, a relationship that predicted firm revenue from new products and service and firm sales growth". Ansatte er det ytterste leddet for kontakt med kunder og vil være et sentralt ledd for samskaping av opplevelser.

Gjennom litteratursøk har jeg søkt å kartlegge forskning på de ansattes rolle i co-creation av opplevelser. Det finnes litteratur på co-creation for strategisk verdiskapning, men i mindre grad med utgangspunkt i ansattes rolle som samskaper av opplevelser (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Arnould et al., 2006; Lusch og Vargo, 2014). Avslutningsvis i boken *The co-creation paradigm* av Ramaswamy og Ozcan (2014, s. 282) fremheves ledere og ansattes som sentrale aktører for co-creation:

- "Where and how can managers and employees inside the organization be engaged co-creatively?
- How can new human resource engagements be designed to enable more meaningful employee experiences?
- How can we enhance and nurture a culture of co-creation inside the enterprise?
- What organizational capabilities are needed to become a co-creative enterprise?"

De avsluttende spørsmålene i boken til Ramaswamy og Ozcan (2014) stilles som åpne spørsmål til næringslivet. Jeg oppfatter også spørsmålene som en åpen invitasjon til mer forskning.

Kunden/gjesten som verdisamskaper

Kunden er en primære aktør som fremheves i co-creation. Kunden som sentral aktør er fremhevet i store mengder litteratur (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Mossberg, 2007; Prahalad & Krishnan, 2008; Lusch & Vargo, 2014). Prahalad og Ramaswamy (2004, s. 2) fremhever: "The most basic change has been a shift in the role of the consumer – from isolated to connected, from unaware to informed, from passive to active. The impact of the connected, informed, and active consumer is manifest in many ways". Kunden fremheves som en sentral aktør gjennom aktiv involvering. I den sjette premiss for Tjenestedominant logikk fremhever Lusch og Vargo (2014, s. 80) at kunden alltid er verdisamskaper. Boswijk (et al. 2012, s. 21) fremhever andre generasjons opplevelsesøkonomi som "value creation takes place in conjunction with, in by and via an individual or groups of individuals. This means that the guest/consumer/co-producers/visitors makes an important contribution to the experience that is eventually created and undergone". I andre generasjons opplevelsesøkonomi fremheves kunden som den sentrale aktør. Kunden

som aktør er bedre beskrevet enn ledere og ansattes roller i co-creation og opplevelseslitteraturen.

Samskapende aktører i opplevelsesparker

Fremfor å fokusere på enkeltaktører så fokuseres det i avhandlingen på organisasjonen som en integrert rekke av samskapende aktører av opplevelser. Ledere er en av de sentrale aktører som tilrettelegger for samskaping av opplevelser mellom ansatte og i siste instans gjesten i opplevelsesparker, men også andre aktører er nødvendige og viktige. Coe (1986) foretar i sin artikkel "Towards a co-evolution of zoos, aquarium and natural history museums" en historiske beskrivelse av opplevelsesmessige endringer fra 2500 før Kristus i Egypt til 1980-tallets Dyreparker, akvarium og naturhistoriske museer. Endringene betegnes som en co-evolusjon i et makroperspektiv med praktiske eksempler på hvordan co-evolusjonen influerer på opplevelsesvirksomheter. Co-evolusjonen betegnes med en evolusjonær endring som kommer utenfra (Coé, 1986). Det er i mindre grad litteratur og forskning som berører samskaping av opplevelser i opplevelsesparker i et human resource-perspektiv sett innenfra. I sin nye bok *The co-creation paradigm* av Ramaswamy & Ozcan (2014, s. 282) fremheves lederen og ansattes rolle som sentralt i "co-creation paradigmet". Gjennom å skape en samskapingskultur mellom ledere, ansatte og gjester kan det utvikles et strategisk organisatorisk konkurransefortrinn.

Avhandlingens perspektiv var ikke å fokusere på en enkelt aktør i verdikjeden, men at hele organisasjonen er en samskapende verdikjede av sentrale aktører. Lederens rolle fremtrer som sentral for samskapende opplevelser i opplevelsesparker. Lederens fremtredende rolle ble derimot mer et resultat etter analysen i avhandlingen enn en prioritering foretatt i forkant. Andre aktører er også nødvendige og viktige for samskaping av opplevelser i opplevelsesparker.

Spørsmål 4. "Der ønskes en kritisk stillingtagen til Pine og Gilmores model (1999) - eventuelt med en tilvirkning, som skal begrundes empirisk og teoretisk".

"I dette kapitel (kap. 2 Teori) præsenteres Pine og Gilmore (1999) model ligeledes, som skal vise sig at være central for hele afhandlingen, men her anvendes der kun begrænset litteratur til at diskutere denne med, hvilket er påfaldende i forhold til antallet af forskere som har kritiseret netop denne model. Ligeledes udfoldes begrebet eskapisme, som viser sig grundlæggende i afhandlingen, i et begrænset omfang".

"Opplevelsesområder etter Pine & Gilmore - blir tredd over det empiriske materialet nær uten å utfordre, diskutere eller kritisere modellen. En rekke empiriske funn fremstår som påstander som heller ikke underbygges, fremvises eller diskuteres. Dermed blir gjennomgangen overfladisk og forutsigbar, og flere steder lite troverdig. Her hadde det vært mulig å utfordre de teoretiske modellene betydelig. Erkjennelsen i oppsummeringen hvor en "kritisk tilnærming til modell for opplevelsesområder er at flere av opplevelsene kunne vært plassert i flere opplevelsesområder" blir møtt med en forklaring om at plassering er foretatt etter hva som er dominerende fremfor en fordyping av kritikken, bidrar til å gjøre analysene som skal svare forskningsspørsmål 1 om hvilke opplevelsesområder som egner seg best for samskapning svært lite nyskapende og teoriutviklende".

Jeg erkjenner at det kunne vært en grundigere presentasjon av eskapisme under Pine og Gilmores opplevelsesområder eller en henvisning til teoridel for 2.2.1 co-creation i opplevelsesområder (s. 49-52). Det burde også vært foretatt en mer grundig kritikk av modell for opplevelsesområder (Pine og Gilmore, 1999, s. 30).

Svar på spørsmålet er delt inn i fire seksjoner:

- 4.1 Redegjørelse for Pine og Gilmores modell for opplevelsesområder med et spesielt fokus på eskapisme.
- 4.2 Gjennomgang av andre teoretikere som har benyttet opplevelsesmodellen som analysemodell

- 4.3 Kritikkpunkter fra andre som har kritisert opplevelsmodellen
- 4.4 Empirisk og teoretisk begrunnelse for at modellen er benyttet i avhandlingen som analysemodell

4.1 Redegjørelse for Pine og Gilmores modell for opplevels-områder med et spesielt fokus på eskapisme

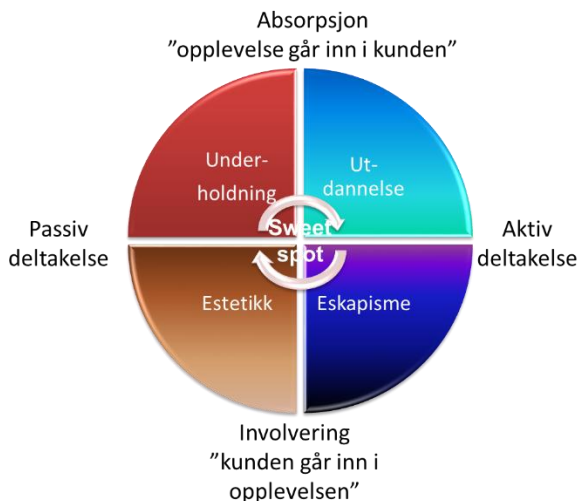
Pine og Gilmores modell for opplevelsområder (1999, s. 30) presenteres i del for teori på sidene 43-45 i avhandlingen. I Pine og Gilmores (1999) bok "The Experience Economy" er modell for opplevelsområder sentral gjennom kategorisering av opplevelser etter de fire områdene estetikk, underholdning, utdanning og eskapisme. Eskapisme er i begrenset omfang behandlet i avhandlingen innledningsvis under opplevelsområder. På sidene 49-52 i avhandlingen er det derimot foretatt en gjennomgang av utdanning og eskapisme samt en sammenstilling med co-creation. Det er foretatt for ikke å presentere teoriene løpende, men for å vurdere teoriens krysningfelt for å vurdere relasjoner og ulikheter. Dette er i tråd med bedømmelsesutvalgets innledende kritikk under teori. Bedømmelsesutvalget skriver: *"De valgte teorier er relevante for emnet, men teoriene presenteres løpende og ofte særskilt mere end de holdes op mod hinanden for i krydsfeltet at se deres relation og hvordan de udfordrer hinanden"*. Jeg kunne derimot vært mer ryddig og henvist til del 2.2.1 Co-creation i opplevelsområder på sidene 49-52 i del 2.1.2 opplevelsområder for iscenesettelse med kunden som deltaker. Alternativt kunne det vært gitt en grundigere behandling av eskapisme med teoridel for co-creation under 2.2.1 i opplevelsområder for iscenesettelse med kunden som deltaker på sidene 43-48.

I første innleverte avhandling av januar 2014 ble det foretatt en mer grundig presentasjon av eskapisme under teoridel for opplevelsområder samt en mer kritisk tilnærming til modell for opplevelsområder (avhandling jan-2014, s. 88-95). Bedømmelsesutvalg skriver i sin vurdering 2. april 2014 følgende om innlevering av januar 2014: *"Kapitlet om teori ridser en lang række teorier op – teoriene er ofte præsenteret overfladisk og en vægtning mellem disse er ikke tydelig. Det er således uklart hvilke teorier, som er centrale og hvilke, som har en mindre rolle i afhandlingen og blot understøtter... En klar mangel er teori om value creation – og hvad det er for et værditilbud generelt,*

som oplevelsesparkerne tilbyder samfundet. Begreber til at forklare dette kan findes i artikler indenfor Service Dominant Logic". Med bakgrunn i bedømmelsesutvalgets tilbakemeldinger fra 2. april 2014 ble flere teorier fjernet for å fokusere mer på co-creationsteorier og gi plass til annen relevant teori som blant annet Service Dominant Logic (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Vargo, 2014).

Pine og Gilmore (1999, s. 29-30) er av den oppfatning at virksomheter i for stor grad har betraktet opplevelser kun som underholdning. Pine og Gilmore (1999, s. 30) skriver; "Remember that staging experiences is not about entertaining customers, it's about engaging them. An experience may engage guest on any number of dimension". Pine og Gilmore (1999) foretar en opplevelsesmessig kategorisering i to akser hvor den horisontale utgjør gjestens grad av involvering gjennom passiv eller aktiv involvering. Den vertikale dimensjonen betegnes som absorpsjon gjennom at opplevelsen går inn i kunden og involvering ved at kunden går inn i opplevelsen. Gjennom en horisontal grad av deltakelse samt en vertikal engasjement fra kunden skapes det en to ganger to matrise med fire utfallsrom for opplevelser (Pine og Gilmore, 1999, s. 30). Modell for opplevelsesområder med estetikk, underholdning, utdanning og eskapisme er presentert i avhandlingen på sidene 43-45. I modell under presenteres opplevelsesområder området "sweet spot" plassert midt i sirkelen.

Figur 33 Opplevelsesområder med "sweet spot"



Kilde: Pine og Gilmore, 1999, s. 30

Gode opplevelser bør ifølge Pine og Gilmore (1999 og 2005) berøre alle fire opplevelsesområder i en optimal balanse betegnet som "sweet spot" midt i Figur 33. "The richest experiences encompass aspects of all four realms. These center around the "sweet spot" in the middle of the framework" (Pine og Gilmore, 1999, s. 39). I "sweet spot" området i midten av modellen berøres alle fire opplevelsesområder (figur 8 opplevelsesområder side 44). Pine og Gilmore fremhever: "When all four realms abide within a single setting, then and only then does plain space become a distinctive place for staging experience" (Pine og Gilmore, 1999, s. 42). Pine og Gilmore mener opplevelser må designes gjennom iscenesettelse av alle fire opplevelsesområder, og kun "sweet spot" gir optimale opplevelser.

Det vil blir foretatt en behandling av begrepet eskapisme ut fra Pine Gilmores perspektiv og deretter en sammenstilling med andre teoretikere. Eskapisme i opplevelsesøkonomien betegnes som følger; "the guest of the escapist experience is completely immersed in it, an actively involved participant" (Pine og Gilmore, 1999, s. 33). I denne sammenheng benyttes ikke eskapisme som fra engelske "escape" eller norske virkelighetsflukt. Eskapisme i en opplevelsesmessig sammenheng er når kunden eller gjesten foretar en aktiv deltakelse gjennom å gå inn i opplevelse. Pine og Gilmore benytter eksempler på

eskapisme med; "theme parks, casinos, virtual reality headsets, chat rooms, or even a game of paintball played in the local woods" (Pine og Gilmore, 1999, s. 33). Ifølge Pine og Gilmore (1999) oppfattelse ligger avhandlingens forskningsfelt, temaparker, innenfor opplevelsesområdet eskapisme. Det vil i del 4.3 bli foretatt en kritisk tilnærming til Pine og Gilmores eksempler på eskapisme fra opplevelsesparker.

Prahalad og Ramaswamys (2004) henviser til Pine og Gilmores (1999) teorier innen opplevelsesøkonomi gjennom involvering av kunder for co-creation av opplevelser. "The firm must efficiently innovate "experience environments" that enable a diversity of co-creation experiences. It must be a flexible "experience network" that allows individuals to co-construct and personalize their experiences" (Prahalad og Ramaswamy, 2004, s. 16). Det henvises direkte til co-creation av opplevelser gjennom aktiv involvering av kunder som "co-constructors" av personaliserte opplevelser. Prahalad og Ramaswamy (2004, s. 242) har i litteraturlisten i kapittel 1 direkte henvisning til Pine og Gilmores (1999) teorier på opplevelser. Mossberg (2007, s. 53) benytter modell for opplevelsesområder gjennom kunden som medprodusent i utdanning- og eskapismeopplevelser (Tabell 3 side 51 i avhandlingen). Mossbergs (2007) kunden som medprodusent, Prahalad og Ramaswamys (2004) co-creation ved aktiv deltakelse kan sammenstilles med Pine og Gilmores (1999) i de aktive opplevelsesområdene utdanning og eskapisme. I co-creation er kunden aktiv medprodusent og aller størst er involveringen i opplevelsesområdet eskapisme gjennom å gå inn i opplevelsen som medprodusent.

Pine og Gilmores begrep eskapisme er når mennesker går inn i aktiviteter og blir helt oppslukt betegnet som FLOW eller norske flyt opplevelser. "The best moments in our lives are not the passive, receptive, relaxing times... The best moments usually occur if a person's body or mind is stretched to its limits in a voluntary effort to accomplish something difficult and worthwhile." (Csikszentmihalyi, 1990, s. 3). Opplevelsesområdet eskapisme kan relateres til Csikszentmihalyis flow gjennom engasjerende og aktiv deltakelse. McLelland (2000) fremhever Pine og Gilmore sammenheng mellom

flow og eskapisme: "Pine and Gilmore see a link between their model and Csikszentmihalyi's concept of flow, but only in the context of the escapist real, which involves a combination of active participation and immersion" (McLelland, 2000, s. 62). "For at en optimal opplevelse (a flow experience) skal oppstå, må individet være fullstendig engasjert i aktiviteten" (Mossberg, 2007, s. 67). Mossberg (2007, s. 67) og Boswijk et al. (2012, s. 61-62) sammenstiller FLOW med opplevelser gjennom kunders deltakelse basert på eskapisme. Fire forutsetninger må oppfylles for "the flow experience" gjennom frivillig deltakelse, påvirkning av indre faktorer, livner til gjennom aktiviteten og psykologisk kobling til aktiviteten som individet deltar i (Mossberg, 2007, s. 67). Sammenligning mellom karaktertrekk i begrepene FLOW, eskapisme og co-creation er godt argumentert fra ovennevnte forskere.

Eskapisme blir i Mossberg (2007, s. 87) illustrert gjennom et servicemøte i et dramaturgisk perspektiv. Goffman (1959) benyttet det dramaturgiske perspektiv gjennom symbolsk interaksjonisme ved at deltakerne vil presentere seg sosialt i et positivt lys. En deltakers sosiale omgivelser blir påvirket av hans / hennes atferd. Grove og Fisk (1983) illustrerer i sin artikkel "The dramaturgy of service exchange" de teatraliske komponentene:

- i. actor (aktørene eller servicepersonalet)
- ii. audience (auditoriet eller kundene)
- iii. setting (scenen eller de fysiske omgivelsene)
- iv. performance (forestillingen eller utførelsen)

Grove og Fisk (1983) skiller mellom "front stage" og "back stage". Ansatte opptrer forskjellig om de er "back stage" eller "front stage". Det er ett avhengighetsforhold mellom "back stage" og "front stage". "Når de ansatte møter kundene, kan det sammenlignes med et teaterstykke. Hva skal skje på scenen ("front stage"), og hva passer bedre bak forhenget ("back stage")" (Mossberg, 2006, s. 87). Ansatte "iscenesetter en forestilling" sammen med kundene som medprodusenter. Mossberg (2007) fremhever sentrale element ved valg av personalet som "actors". Hvordan skal personalet trenes? Hvordan skal roller defineres? Hva skal skje på scenen ("on stage") og hva bør skje bak forhenget ("back

stage”)? Hvor sterkt skal og kan kundene involveres i ”forestillingen”. Eskapisme og teater inneholder flere sentrale komponenter som er relevante i forhold til involvering av gjester i opplevelsesparker. Utfordringen blir å foreta skille mellom kundene i salen, aktørene på scene og ansatte ”backstage”. Andre faktorer som påvirker interaksjonsmekanismen er ansattes bekledning, ansiktsuttrykk og demografisk profil (Goffman, 1959). I en opplevelsespark vil ansattes klær, demografifaktorer som kjønn og alder være viktige interaksjonsmekanismer for samskaping av opplevelser med gjester. Servicemøtet i et dramaturgisk perspektiv kan sammenstilles med eskapisme og samskaping av opplevelser når gjester trekkes opp på scenen og opptrer sammen med de ansatte ”front stage” i opplevelsesparker. I svar på spørsmål 1 betegnes Kardemomme by som et eksempel på et interaktivt teater hvor gjestene er medprodusenter av opplevelser.

I opplevelsesområdet eskapisme er det sentrale spørsmålet om hva gjestene skal gjøre. “Once there, what should your guests do? The escapist aspect of an experience draws your guest further, immersing them in activities. Focus on what you should encourage guests “to do” if they are to become active participants in experience” (McLelland, 2000, s. 62). McLelland (2000) besvarer ikke spørsmålet men fremhever hva og hvordan som viktige spørsmål for at gjester skal bli aktive deltakere i opplevelser. Hva og hvordan spørsmål er viktige forutsetninger for opplevelsesvirksomheter som vil engasjere gjester som medprodusenter av opplevelser.

Pine og Gilmore (2013, s. 21) fremhever i en ny artikkel fra 2013 *The experience economy: past, present and future* et mer moderne dramaturgisk syn på arbeid som teater enn i deres første bok fra 1999. “Again, as with Goffman, we do not mean this as a metaphor – work as theatre (Goffman, 1959). Rather we recognize it as a model – work IS theatre! ” (Pine & Gilmore, 2013, s. 28). Arbeid karakteriseres som teater og ansatte må foreta en interaksjon med hver enkelt gjest. Pine og Gilmore (2013) fremhever i deres nyere artikkel “The experience economy: past, present and future” viktigheten gjennom å fokusere på

aktive opplevelser gjennom ansattes aktiv involvering av hver enkelt gjest som medprodusent av opplevelser.

4.2 Gjennomgang av andre teoretikere som har benyttet opplevelsmodellen som analysemodell

Et Google Scholar-søk på; *The experience economy: work is theatre & every business a stage* BJ Pine, JH Gilmore – 1999, viser at boken er blitt sitert av 4284 relaterte artikler (27.04.2015). Søk på Google Scholar på; *The experience economy* BJ Pine, JH Gilmore – 2011, er sitert av 185 relaterte artikler (27.04.2015). Det viser at Pine og Gilmores (1999) første bok og opplevelsesteorier er blitt sitert i stort omfang. Et stort antall siteringer er derimot ingen begrunnelse for at modell for opplevelsedområder kan benyttes som analysemodell. Jeg vil redegjøre med forskningseksempler og litteratur fra andre som har benyttet Pine og Gilmores opplevelsmodell som analysemodell.

Oh, Fiore og Jeoung (2007) har utviklet en nominal måleskala med utgangspunkt i Pine og Gilmores (1999) fire opplevelsedområder. Data fra turiststudien støtter den dimensjonale bruken av fire opplevelsedområder. "Result of the present study indicate that Pine and Gilmore's (1999) four realms not only conceptual fit but also a practical measurement framework for the study of tourist experiences" (Oh, Fiore & Jeoung, 2007, s. 127). Utover å støtte broken av modell for opplevelsedområder så anbefales det å benytte modellen til måling av kunders opplevelser. "Destination marketers could use the measurement scales in their actual operations to understand customer evaluation of their offerings" (Oh, Fiore & Jeoung, 2007, s. 129). Bruk av opplevelsmodellen anbefales som et ledelsesverktøy for å få forstå kunders opplevelsbehov. Figur 20 opplevelsedområder i Kristiansand Dyrepark på side 123 i avhandlingen kan forskningsmessig forankres med støtte fra Oh, Fiore og Jeoung (2007).

Hosany og Witham (2010) har gjennom forskning på cruiseopplevelser forsøkt å validere de fire opplevelsedområder til Pine og Gilmore med utgangspunkt i rammeverket til Oh, Fiore, Jeoung (2007). Rammeverket ble testet gjennom å studere opplevelser til cruisepassasjerer ved å avklare hvordan de fire opplevelsedområdene påvirker: "...estimating memory, arousal, satisfaction, and intention to recommend" (Hosany &

Witham, 2010, s. 360). Resultatene av forskningen på Royal Caribbeans Cruise Lines skip viser at cruisepassasjerers opplevelser er signifikant representativt innenfor alle fire opplevelsesområder. Den sterkeste dimensjonen var cruisepassasjerers totale tilfredshet forankret i estetikk, etterfulgt av underholdning og utdanning. Eskapisme var den minst viktige opplevelsesdimensjonen for cruisepassasjerer. Resultatene til Hosany og Witham (2010) er motstridende til funnene fra Oh, Fiore og Jeoung (2007, s. 12) som skriver: "The escapist experience may be one of the most frequently listed or assumed motive in tourism research". Framfor å ta stilling til hvilket opplevelsesområdet som er viktigst, så viser forskningen til Oh, Fiore og Jeoung (2007) samt Hosany og Witham (2010) at modell for opplevelsesområder av Pine og Gilmore (1999) er innen for anerkjent forskning blitt benyttet som analysemodell.

Jurowski (2009) fremhever i artikkelen *An examination of the four realms of tourism experience theory* at opplevelsesområder kan kategoriseres i fire opplevelsesområder i samsvar med Pine og Gilmores modell. "This study provides evidence to support the "Four Realms of Tourism Experiences" theory by demonstrating that the underlying dimensions of tourist participation in specified activities can be organized as entertainment, education, escapism and esthetics" (Jurowski, 2009, s. 7). Foruten å finne støtte for at modellen kan benyttes, så fremhever Jurowski (2009) at modellen kan benyttes i valg av markedsstrategi. "The analysis may provide information to reveal strengths and weakness in each of the realms and thereby influence marketing strategies" (Jurowski, 2009, s. 7). Jurowski (2009) forskning bekrefter at modellen kan benyttes som kartleggingsverktøy for styrker og svakheter i hvert opplevelsesområde og som utgangspunkt for valg av framtidig markedsstrategi.

Foruten en kartlegging av opplevelsesområder og strategi viste forskningen at deltakelse i estetiske aktiviteter økte sannsynligheten for å deltakelse i utdanning aktiviteter. "While study revealed that visitors who participate in esthetic activities are likely to participate in education activities, it does not provide information about satisfaction levels" (Jurowski, 2009, s. 8). Dette samsvarer med empiriske funn i avhandlingen under estetikk og autentisitet for samskaping av

opplevelser på sidene 112-115. Grad av kundetilfredshet har derimot behov for mer forskning. Det er en bekreftelse på at involvering gjennom å starte med estetiske opplevelser øker sannsynligheten for å delta i opplæring. Gjennom ansatte opplevelsesmøter med kunder vil opplevelser kunne forsterkes gjennom å benytte ulike typer opplevelsesområde. På den måten kan opplevelser designes i dialog og samskaping mellom ansatte og kunder, som er grundigere presentert og drøftet i del 2.2 co-creationsteori. Jurowski's (2009) forskningsfunn på opplevelsesområder kan sammenstilles med avhandlingens figur 7 side 43, model og experience based on the interaction between user and product in context (Jensen, 2013, s. 197). Opplevelsesdesign foretas gjennom en sammenstilling av opplevelsestilbudet og opplevelsesområder i interaksjonen med gjester i opplevelsessituasjon.

Mehmetoglu og Engen (2011) har foretatt en empirisk turiststudie av Maihaugen Museum på Lillehammer og Ice Music Festival på Geilo. Forfatterne vurderer Pine og Gilmores (1999) modell for opplevelsesområder på denne måten: "This study supports Pine and Gilmore's model of the four dimensions of experiences. Their model appears to be a useful framework for helping us to understand better customer and visitor's preferences in a tourism context in that different experiential dimensions are shown to have significant effect on visitor's satisfactions in different contexts. This study suggest that an evaluation of an experience based on the senses of feeling, learning, being and doing may be an appropriate tool" (Mehmetoglu og Engen, 2011, s. 250). På tross av en begrenset turiststudie av to cases (Maihaugen Museum og Ice Music Festival), så er det eksempler på forskere som har benyttet modellen i empirisk forskning av opplevelsesvirksomheter.

Ovennevnte er eksempler på nyere forskningsartikler som benytter Pine og Gilmores modell for opplevelsesområder med en positiv evaluering for anvendelse av modellen (Oh, Fiore & Jeung, 2007; Jurowski, 2009; Hosany & Witham, 2010; Mehmetoglu og Engen, 2011).

4.3 Kritikkpunkter fra andre som har benyttet opplevelsesmodellen

Med bakgrunn i bedømmelsesutvalgets tilbakemelding ønsker jeg å foreta en mer kritisk vurdering av Pine og Gilmores modell på flere forskjellige punkter. Den kritiske tilnærmingen er foretatt med et utdrag av forskere som har kritisert modell for opplevelsesområder (McLelland, 2000; Gram, 2005; Mossberg, 2007; Jurowski, 2007; Boswijk, et al. 2007; Mehmetoglu og Engen, 2011). Først presenteres en kritisk behandling av idealet "sweet spot", deretter flytende grenser mellom opplevelsesområdene. Avslutningsvis opplevelsesmodellens manglende tidsperspektiv.

I følge Pine og Gilmore (1999, s. 39) bør opplevelser berøre "sweet spot" gjennom alle fire opplevelsesområdene. Jurowski (2009) anbefaler mer forskning på "sweet spot". "More research is needed to validate the existence of a sweet spot" (Jurowski, 2007, s. 8). Mehmetoglu og Engen (2011) turiststudie viser derimot ingen sammenheng med at alle fire opplevelsesområder må berøres for økt kundetilfredshet. "The finding suggests simply that an experience is not necessarily dependent upon the existence of all of the four experience dimensions at the same time" (Mehmetoglu og Engen, 2011, s. 251). McLelland (2000) mener virksomheter må finne den beste balanse av opplevelsesområder for hver type opplevelser. "While many experiences engage primarily through one of the realms, most experiences in fact cross boundaries, combining elements from all four realms; the key is to find the best balance for each type of experience" (McLelland, 2000, s. 59-60). Hva som er den riktige balanse blir derimot ikke beskrevet. Min vurdering er at opplevelser har opplevelsesområder med dominerende form. Med dominerende form betyr det at enkelte opplevelsesområder fremstår som tydeligere. For eksempel vil en deltaker som benytter "paint ball" ha eskapisme som den mest fremtredende opplevelsesform. Framfor å designe opplevelser med det formål å berøre alle opplevelsesområder samtidig så kan det være empirisk belegg for at det kan være vel så viktig og riktig å fokusere på et eller færre opplevelsesområder.

Pine og Gilmore benytter temaparker og simulatorer som eksempler på eskapisme. "Most such escapist experiences are essentially motion

simulator rides based on popular adventure or science fiction movies. Additional examples include "Back to the future: The Ride" and "Terminator 2: Battle across Time" hosted at Universal Studios Orlando" (Pine og Gilmore, 1999, s. 33). En simulatorreise eller "ride" kan være engasjerende og oppslukende aktivitet. Derimot kan nevnte eksempler på simulatorer ikke betegnes som aktivt deltakende. I simulatorer blir gjestene ledet gjennom en standardisert reise uten muligheter for påvirkning fra kundene gjennom å ta aktiv styring. Bruk av simulator som opplevelser kan i flere sammenhenger betegnes som underholdning. Simulator kan betegnes som underholdning på bakgrunn av gjesters passive modus. I så måte er simulator som eksempel ikke konsistent med Pine og Gilmores (1999, s. 33) egen beskrivelse av begrepet eskapisme gjennom aktiv involvert deltakelse fra kunde.

Forskningsartikler kritiserer modell for opplevelsesområder for å ha flytende grenser og ikke fange opp de mer underliggende dimensjoner (McLellan, 2000; Jurowski, 2009). For eksempel Jurowski (2009, s. 7) som skriver: "The results imply that the boundaries between the realms are extremely fluid and unstructured". På tross av at Pine og Gilmore (1999, s. 30) begrenser seg til fire opplevelsesområder, så presenteres sammensatte opplevelsesområder som eatertainment og edutainment. "At theme restaurants such as The Hard Rock Cafe, Planet Hollywood, Dive! and the Bubba Gump Shrimp Co., the food functions as a prop for what's known in the industry as and "eatertainment experience" (Pine og Gilmore, 1999, s. 3). Eatertainment er underholdningsbasert bespisning hvor ansatte underholder og engasjerer gjestene. Edutainment er i grenselandet mellom underholdning og utdanning. "The term edutainment was coined to connote an experience straddling the realms of education and entertainment" (Pine og Gilmore, 1999, s. 32). I avhandling av januar 2014 ble det presentert en figur med utvidet versjon av opplevelsesområder (side 266, avhandling januar 2014). Andre kategorier av opplevelsesområder ble plassert i mellomrommene for Pine og Gilmores opprinnelige opplevelsesområder (Pine og Gilmore, 1999, s. 30). Begrepet edutainment ble for eksempel plassert mellom opplevelsesområdene underholdning og utdanning. Pine og Gilmore benytter fire opplevelsesområder, men opptrer ikke konsistent

i forhold til egen modell gjennom å utvide modellen med andre begreper.

Gram (2005) kritiserer Pine og Gilmores (1999) eksempler på klassifisering av opplevelser. Gram (2005, s. 6) skriver: "Classifying experiences as they do in their examples sometimes appears to be problematic, e.g. watching television as a passive activity is a matter of contention, as the level of engagement or immersion depends on what is being watched". Gram (2005) benytter barneserien Pokémon fra den japanske spillerselskapet Nintendo som eksempel. Pokémon var populært blant mange barn og var for mange langt mer enn en passiv underholdning på TV. Klassifiseringen av opplevelsesområdet vil være avhengig av hva som sees og hvem som ser og lar seg engasjere gjennom passiv eller aktiv involvering.

Boswijk, et al (2007) betegner Pine og Gilmores (1999) teorier som "marketing commercial management". Indirekte kritiserer Boswijk et al. (2007) Pine og Gilmores opplevelsesområder for å være endimensjonale og kun ta utgangspunkt fra virksomhetens ledere i et markeds perspektiv. Modell for opplevelsesområder tar i så henseende kun utgangspunkt fra et virksomhetsperspektiv og ikke et kundeperspektiv.

Mossberg (2007) peker på at tid er en dimensjon som er fraværende i Pine og Gilmores opplevelsesmodell (Mossberg, 2007, s. 72-73). Modellen har to dimensjoner, kundens grad av deltakelse og kundens grad av relasjoner til omgivelsene. Mossberg fremhever tid som en tredje dimensjon "hvor det kommer frem at den tidsmessige varighet er viktig for kundens oppfatning" (Mossberg, 2007, s. 81). Kundene kan tidsmessig bevege seg gjennom ulike opplevelsesområder (Mossberg, 2007, s. 73). I et tidsperspektiv vil det være en før-, under- og etter-opplevelser (Mossberg, 2007, s. 81). I del for under-opplevelsen kan for eksempel første del av opplevelsen være estetikk i første fase, siden underholdning og deretter gjennom aktivisering i opplevelsesområdene utdanning og eskapisme. Opplevelser kan dermed betegnes som en prosess hvor kunden passerer flere trinn eller faser av opplevelsesområder (Mossberg, 2007, s. 73). Pine og Gilmores modell

er i så måte mangelfull og fanger ikke om tid som en dimensjon i opplevelsesområder.

Ovennevnte er eksempler på flere forskere som har kritisert Pine og Gilmores modell for opplevelsesområder (McLelland, 2000; Gram, 2005; Mossberg, 2007; Jurowski, 2007; Boswijk, et al. 2007; Mehmetoglu og Engen, 2011).

4.4 Empirisk og teoretisk begrunnelse for at modellen er benyttet i avhandlingen som analysemodell

Flere forskere har gjennom forholdsvis ny forskning gitt empirisk støtte for at Pine og Gilmores modell for opplevelsesområder kan benyttes som analysemodell (Gram, 2005; Oh, Fiore og Jeung, 2007; Jurowski, 2009; Mehmetoglu og Engen; 2011).

Gram (2005) har foretatt en kvalitativ analyse av opplevelser på familie ferie. Den kvalitative forskning er foretatt av 10 danske og 16 tyske familier. Forskningen er blant annet foretatt med utgangspunkt i Pine og Gilmores (1999, s. 30) som analysemodell. I hovedsak så plasseres familieopplevelsene i kategoriene estetikk og eskapisme. Gram (2005, s. 18-19) skriver: "Events mentioned by adults fit into the "passive and immersion" quadrant (esthetic) with their favorite sceneries being their own children absorbed by play or activities". Gram (2005, s. 19) skriver: "Successful joint experiences are typically in the escapist domain where parents and children are immersed in activities together, playing games, exploring things, eating ice cream, having fun and are talking about it together afterwards, turning it into a story which becomes part of the family identity". I en passiv observasjonsrolle benyttet foreldre estetikk, mens de aktive barna fikk en eskapisme opplevelse. Oppsummert fremhever Gram (2005, s. 19): "when good experiences happen for parents and children together, they tend to be escapist, immersing, forgetting time and space kind of experiences". Eskapismeopplevelser kan sammenstilles med Csikszentmihalyi (1990, s. 3) som også fremhever det å glemme tid og sted gjennom å være i FLOW.

Oh, Fiore og Jeung (2007) bekrefter i sin artikkel "Measuring experience economy concepts: Tourism application" at Pine og

Gilmores modell for opplevelsesområder kan benyttes som analysemodell. "The data supported the dimensional structure of the four realms of experience for both face nomological validities of these realms and a starting point of measuring emerging experience economy concepts and practices within lodging and tourism settings" (Oh, Fiore og Jeung, 2007, s. 119). Modell for opplevelsesområder kan benyttes for design av opplevelser og for å evaluere opplevelsestilbudet. "Destination marketers could use measurement scales in their actual operation to understand customer evaluation of their offering" (Oh, Fiore og Jeung, 2007, s. 129). Artikkelen gir støtte for at modellen kan benyttes i opplevelsesdesign for turisme opplevelser.

Jurowski (2009, s. 7) fremhever Pine og Gilmores (1999) modell for opplevelsesområder som et nyttig bidrag til å strukturere opplevelser i fire hovedkategorier. Jurowski (2009) gir empirisk støtte for å benytte modell for opplevelsesområder til å strukturere samt å foreta valg av markedsstrategier. I så måte gir modellen mulighet for opplevelsesvirksomheter til å jobbe med styrker og svakheter med opplevelsesområder og for hver enkelt opplevelse. Jurowski (2009) anbefaler opplevelsesvirksomheter å jobbe målrettet med opplevelsesdesign for å maksimere kunders opplevelser.

Mehmetogolu og Engen (2011) turiststudie støtter oppdeling i Pine og Gilmores fire opplevelsesområder. "This study suggests than an evaluation of an experience based on the senses of feeling, learning, being and doing may be an appropriate tool" (Mehmetogolu og Engen, 2011, s. 250). I tillegg til å støtte bruken av modell for opplevelsesområder som et verktøy, så anbefales det som et ledelsesverktøy. "Business leaders can, therefore, use the measurement scale of the dimensions as a method or instrument for examining the company's staging or creation of the service and how well they meet the customers expectations" (Mehmetoglu og Engen, 2011, s. 252). Modell for opplevelsesområder kan benyttes som et organisasjon- og ledelsesverktøy for iscenesettelse av opplevelser for å møte kundens forventninger.

Modell for opplevelsesområder fra Pine og Gilmore (1999, s. 30) er i avhandlingen benyttet for å kategorisere opplevelser med teoretisk

støtte fra forskning (Oh, Fiore og Jeung, 2007; Jurowski, 2009; Mehmetoglu og Engen; 2011). En nyttig øvelse for virksomheter kan være å kategorisere virksomhetens opplevelser i opplevelsesområder. Virksomheten vil da få en oversikt på sine opplevelsesområder.

Jeg erkjenner at det i innledende del 5. Analyse og resultater av empiri på side 108 kunne det vært foretatt en mer grundig forklaring av fremgangsmåte for 5.1 opplevelsesområder for samskaping av opplevelser. Formålet var ikke at teori for opplevelsesområder skulle bli *"tredd over det empiriske materialet nær uten å utfordre, diskutere eller kritisere modellen"*. Formålet var i figur 19 på side 109 å ta utgangspunkt i forskningscase for å kategorisere opplevelsestilbudet etter primære- og sekundæreopplevelser samt fremmøte- og distribuerte opplevelser (Bærenholdt og Sundbo, 2007, s. 77). Deretter ble det foretatt påfølgende kategorisering av opplevelser fra hovedcase i modell for opplevelsesområder. Formålet var å foreta en utvelgelse av opplevelser fra hovedcase som var best egnet for samskaping for å besvare forskningsspørsmål nummer 1. Fra side 112 til side 126 ble det foretatt en analytisk behandling av empiri til teori i modell for opplevelsesområder.

Kristiansand Dyrepark ble benyttet som hovedcase for kategorisering av et utvalg av opplevelser etter fire opplevelsesområder. Derimot vil flere av opplevelsene kunne plasseres i andre kategorier. Et eksempel er "klikkertrening" med dyretrener og dyr (Ole, Kristiansand Dyrepark, 29. 07. 2010 og 11.07.2011 samt observasjon av Ole med barnehage 22.05 2012 og 05.06.2012). "Klikkertrening" fra Ole med dyr er i grenseland mellom underholdning og utdanning og kan betegnes som edutainment (Pine og Gilmore, 1999, s. 32-33). Utover dyr og dyretrener involveres gjestene på scenen som deltakere i "klikkertreningen" (observasjon, Kristiansand Dyrepark, 22.05.2012 og 05.06.2012). Gjestene som deltar på scenen blir involvert i underholdningen samt utdanning som medskapere av opplevelsen. Medskapere i opplevelse er i avhandlingen analysert og presentert i figur 25 Integrert samskapende opplevelseslæring gjennom adaptiv fleksibilitet på side 144. Medskapelse blir også betegnet som brukerskap i figur 28 organisatorisk samskapingskjede (samskapings-

kjeden) i avhandlingen på side 155, og er også behandlet i svar på spørsmål 1.

På side 124 i del 5.1.3 Opplevelsesområder som er best egnet for samskaping i utvalgte cases foretas en analyse og oppsummering på tvers av alle cases. I oppsummerende del for 5.1 opplevelsesområder for samskaping konkluderes med at samskaping i opplevelsesparker er best egnet men en kombinasjon av opplevelsesområdene utdannelse og eskapisme. Den analytiske behandling av empiri er grundigere behandlet og besvart i spørsmål 1.

Oppsummert postskrift (efterskrift)

I postskriftet (efterskriftet) er bedømmelsesutvalgets fire spørsmål besvart i rekkefølge. Som svar på spørsmål 1 er det redegjort for den praktiske og metodiske fremgangsmåte av casestudier samt den metodiske innsamling og analytiske utvikling av kategorier og teorier med eksempel på induktiv innholdsanalyse. Spørsmål 2 er besvart gjennom overordnede vitenskapsteoretiske posisjonering som er grunnlaget for metodisk fremgangsmåte i spørsmål 1. Svaret i spørsmål 3 er en videre utdyping av kunnskapsgap i den innledende del i avhandlingen gjennom posisjonering, avgrensning for forskningens problemstilling. Avslutningsvis foretas i spørsmål 4 en grundigere teoretisk og empirisk behandling av modell for opplevelsesområder fra Pine og Gilmores (1999, s.30). Strukturen i svar på spørsmål 4 er redegjørelse for modellen, kritikk samt empirisk og teoretisk begrunnelse for å benytte modellen i avhandlingen.

Postskriftet (efterskriftet) er fremlagt og utarbeidet med den erkjennelse at det for deler av den opprinnelige avhandling kunne vært foretatt en grundigere behandling. Disse mangler anses som utbedret med dette postskript (efterskrift).

Litteraturliste for postskrift (efterskrift)

- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. Sixth Edition.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering Leadership: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*. 25 (2014) s. 487-511.
- Andersen, S. S. (2013): *Case-studier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Oslo: Fagbokforlaget 2. utgave.
- Andreassen, T.W. (2006). *Serviceledelse. Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. Gyldendal akademiske.
- Arnould, E.J. & Thompson, C.J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, Inc. Vol. 31. March 2005. s. 868-882.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16 s. 315–338.
- Ayres, L., Kvanaugh, K. & Knafl, K. A. (2003). Within-case and across-case approaches to qualitative data analysis. *Qualitative Health Research*. Vol. 13. s. 871-883. Sage Publications.
- Bærenholdt, J.O. og Sundboe, J. (red.). (2007). *Oplevelsesøkonomi. Produktion, forbrug, kultur*. Forlaget Samfundslitteratur, København.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Free Press, New York.
- Bogdan, R. & Taylor, S. J. (1975). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach*. New York: John Wiley.
- Boolsen, M. W. (2010). Grounded theory. I Brinkmann, S. og Tangaard, L. *Kvalitative metoder*. (s. 207-237). Hans Reitzels Forlag
- Boswijk A., Thijssen, T. & Peelen, E. (2007). *The experience economy - a new perspective*. Pearson Education.
- Boswijk, A., Peelen, E. & Olthof, S. (2012). *Economy of experience*. Pearson Education.

- Brinkmann, S. & Tangaard, L. (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Coe, J. C. (1986). Toward a co-evolution of zoos, aquariums and natural history museums. *AAZPA 1986 Annual Conference Proceeding, American Association of Zoological Parks and Aquariums*, Wheeling, WV, s. 366-376.
- Collins, C.J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*. 2006, Vol. 49, No. 3, s. 344-560.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), s. 3-21.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience: Steps Toward Enhancing the Quality of Life*, New York: Harper & Row
- Dubois, A. & Gadde, L. (2002), Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55, s. 553-560.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, s. 532-550.
- Flyvbjerg, B. (2010). *Fem misforståelser om casestudiet*. Brinkman, S. og Tangaard, L. (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. (s. 463-487). Hans Reitzels Forlag
- Fontana, A. og Frey, J. H., (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In *The SAGE Handbook of qualitative research*, 3rd ed. Denzin & Lincoln, California, SAGE Publications
- Glaser, B.G & Strauss, A.L.(1967). *The discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday and Co.

- Goulding, C. (1998). Grounded theory: the missing methodology on the interpretivist agenda. *Quality Market Research*. Volume 1. s. 50-57.
- Goulding, C. (2004). Grounded theory, ethnography and phenomenology. A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European Journal of Marketing*. Vol. 39. s. 294-308.
- Gram, M. (2005). Family holidays. A qualitative analysis of family holiday experiences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. Vol. 5, No. 1.s. 2-22.
- Grönroos, C. (2006). Adopting service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), s. 317-333.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11 (3), s. 279-301.
- Grove, S.J. og Fisk, R.P. (1983). The dramaturgy of service exchange: An analytical framework for services marketing. I: *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Berry, L., Shoctack, L. og Upah, G. (red.). Chicago: American Marketing s. 45-49.
- Hjemdahl, K. M. (2003). *Tur-retur temapark – oppdragelse, opplevelse, kommers*. Høyskoleforlaget
- Holsti, O.R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Addison-Wesley.
- Hosany, S. & Witham, M. (2010). Dimensions of cruisers' experiences, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, 49(3), s. 351-364.
- Jacobsen, B., Tangaard, L. og Brinkmann, S.(2010). *Fænomenologi*. I Brinkmann, S. og Tangaard, L. Kvalitative metoder. (s. 185-206). Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, J.F. (2013). *IT and experiences: user experience, experience and user-experience design*. I Sundbo, J. & Sørensen, F. Handbook on the experience economy (s. 179-209). Edward Elgar Publishing.
- Johnson, P. & Duberley, J. (2003). Reflexivity in Management Research. *Journal of Management Studies*, 40 (5). s. 1279-1303.

- Jurowski, C. (2009). An examination of the four realms of tourism experience theory. *International CHRIE Conferenc-Refereed Track. Paper 23*.
- King, G., Keohane, R.O. & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Krippendorff, K. (1989). Content analysis. In E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth, & L. Gross (Eds.), *International encyclopedia of communication* (Vol. 1, s. 403-407). New York, NY: Oxford University Press.
- Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum Qualitative Social Research*. Volume 7, No. 1, Art. 21. January 2006
- Kristiansen, S. (2010). *Kvalitative analyseredskaper*. I Brinkman, S. og Tangaard, L. Kvalitative metoder. En grundbog. (s. 447-462). Hans Ritzels Forlag.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget. 2. utg.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Interview. Introduktion til et håndværk*. Heinz Reitzels Forlag.
- Laws K. & McLeod R. (2004). *Case study and grounded theory: Sharing some alternative qualitative research methodology with systems professionals*. Paper presented at 22nd International Conference of Systems Dynamics Society. July Oxford England. Online at www.systemdynamics.org/conf2004/
- Leavy, B. (2014). Venkat Ramaswamy – how value co-creation with stakeholders is transformative for producers, consumers and society. *Strategy & Leadership*, Vol. 42. s. 9-16
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Tjenestedominant logikk. Premisser, perspektiver, potensial*. Cappelen Damm Akademisk.

- Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves. The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), s. 106-129.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McLelland, H. (2000). Experience design. *Cyberpsychology & behavior*. Volume 3, Number 1, 2000
- Mehmetoglu, M. og Engen, M. (2011). Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12, 2011, s. 237-255.
- Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Cappelen Damm Akademiske.
- Mossberg, Lena. (2007). *Å skape opplevelser – fra OK til WOW*. Fagbokforlaget.
- Oh, H., Fiore, A.M. & Jeoung, M. (2007). *Measuring experience economy concepts: Tourism applications*. Journal of Travel Research. Vol. 46. November 2007, s. 11-132. Sage Publications.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Paterson, M. & Higgs, J. (2005). Using hermeneutics as a qualitative research approach in professional practice. *The Qualitative Report*. Volume 10 Number 2 June 2005. s. 339-357.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage.
- Pine, B.J & Gilmore, J.H. (1999): *The experience economy. Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Pine, B.J & Gilmore, J.H. (2005). *Field guide for the experience economy*. Strategic Horizons LLP.
- Pine, B.J & Gilmore, J.H. (2007): *Authenticity*, Harvard Business School Press.
- Pine, B.J, & Gilmore, J.H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Press.

- Pine, B.J & Gilmore, J.H. (2013). The experience economy: past, present and future. I Sundbo, J. & Sørensen, F. *Handbook on the experience economy* (s. 21-44). Edward Elgar Publishing.
- Prahalad, C. K. & Krishnan, M.S. (2008). *The new age of innovation – driving co-created value through global networks*: McGraw-Hill.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ramaswamy, V. & Ozcan K. (2013). Strategy and co-creation thinking. *Strategy & Leadership*, Vol. 41. s. 5–10.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*. Vol. 37. No. 2. 2009, s. 32-37. Emerald Group Publishing Limited.
- Rudestam, K. E. & Newton, R.R. (1992). *Surviving your dissertation. A comprehensive guide to content and process*. Sage.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded procedures and techniques*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications
- Strauss, A.L. (1987). *Qualitative analysis for social scientist*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TEA/AECOM. (2013). *The global attractions attendance report 2012*. TEA (Themed Entertainment Association).
- Thomas, G. (2011). *How to do your case study*. SAGE.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68. s. 1-17
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service dominant logic: continuing the evolution. *Journal of Academy Marketing Science*. 36. s. 1-10
- Vecchio, R.P., Justin, J.E. & Pearce, C.L. (2010). Empowering Leadership: An examination of mediating mechanism within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly* 21 (3), s. 530-542.
- Yin, R. K. (2009). *Case study. Design and methods*. (4th Ed.). Sage.

Internett-referanser

<http://scholar.google.no/>

www.bibsys.no/om-bibsys/

www.dyreparken.no/om-dyreparken

www.phdontrack.net



RESUMÉ

Overskriften for avhandlingen er samskaping (co-creation) i opplevelsesparker. Overordnet problemstilling er hvordan kan menneskelige ressurser benyttes i samskaping av opplevelser.

Avhandlingen er basert på casestudier i Kristiansand Dyrepark, Fårup Sommerland, Nordsøen Oceanarium, Skallerup Seaside Resort og LEGO. Innsamling av data er foretatt i fokusgrupper, intervjuer, observasjoner og deltakende observasjoner. Ansatte i hovedcase Kristiansand Dyrepark har vært gjennom en organisatorisk "co-evolusjon". Med "co-evolusjon" menes endring av ansattes arbeidsoppgaver fra lite kundekontakt og arbeid "back stage" til i økende grad opptre på scenen ("front stage") med gjestene i samskaping av opplevelser.

Samskaping av opplevelser i opplevelsesparker må forankres i organisasjonens verdier og strategier. De mest sentrale faktorene for samskaping av opplevelser er dialog og tillit. Samskaping er best egnet gjennom aktiv deltakelse i opplevelsesområdene utdanning og eskapisme. I en samskapingspyramide vises hvordan virksomhet (bedrift), ansatte og gjester samspiller for å samskape opplevelser. I dyrepresentasjon kommer dyr inn som en fjerde aktør. Samskaping av opplevelser med dyr er illustrert i en samskapingsstjerne. Samskapingsstjernen for dyreopplevelser er en sammensatt modell fra samskapingspyramiden og modell for integrert samskapende opplevelseslæring.

Menneskelige ressurser i samskaping av opplevelser i opplevelsesparker foretas gjennom en tillits- og forpliktelsesbasert relasjonell samskapingskjede fra eierskap gjennom lederskap, medarbeiderskap til brukerskap.